

Situation des travailleurs et des travailleuses âgé·e·s du canton de Fribourg : état des lieux et prospective (rapport de recherche)

Christian Maggiori

Michela Villani

Haute école de travail social Fribourg (HETS-FR)

Fribourg, Novembre 2021



Remerciements

L'équipe de recherche et la HETS-FR remercient chaleureusement les différentes personnes, organisations, associations et autorités politiques qui ont contribué à la diffusion du questionnaire auprès de leurs membres et dans leurs réseaux respectifs et qui ont permis la prise de contact pour les entretiens individuels. Nous tenons également à remercier tou·te·s les participant·e·s pour le temps qu'ils et elles ont bien voulu consacrer à remplir notre questionnaire ou à participer aux entretiens et pour avoir partagé avec nous leurs expériences et leurs réflexions. Enfin, nous voulons remercier le service de la communication et le secrétariat de la HETS-FR (et particulièrement Nelly Plaschy-Gay et Marie-Laure Boragine Pillonel) pour toute l'aide apportée aux différentes étapes de la réalisation de l'étude et de ce document.

Note relative aux travailleurs et travailleuses âgé·e·s

Dans le cadre de ce mandat (et de ce rapport), par *travailleurs* et *travailleuses âgé·e·s* (TA) nous entendons toutes les personnes actives de 50 ans et plus, en emploi ou en recherche d'emploi au sens du Bureau international du Travail.

Table des matières

1.	CONTEXTE ET OBJECTIFS DU MANDAT	1
1.1	Vieillesse démographique et marché du travail	1
1.2	La demande du Service de la prévoyance sociale du Canton de Fribourg et les objectifs de l'étude.....	2
1.3	Organisation du rapport de recherche	3
2.	CARACTÉRISTIQUES MÉTHODOLOGIQUES ET VOILETS DE L'ÉTUDE	4
2.1	Design de l'étude.....	4
2.2	Aperçu des volets de l'étude	4
2.2.1	Volet 1 – Analyse de données secondaires	4
2.2.2	Volet 2 – Questionnaire pour les travailleurs et travailleuses âgé·e·s	5
2.2.3	Volet 3 – Entretiens individuels avec TA, représentant·e·s des entreprises et autres acteurs/actrices du monde du travail.....	5
2.2.4	Volet 4 – Entretiens individuels COVID-19	5
2.2.5	Volet 5 – Rapport de recherche et pistes d'intervention	6
2.3	Description des analyses statistiques réalisées	6
3.	ANALYSE DES DONNÉES SESAM DU CANTON DE FRIBOURG (VOLET 1)	8
3.1	Présentation de l'échantillon.....	8
3.2	Situation des actifs et actives occupé·e·s (AO)	8
3.2.1	Type de contrat et profession	8
3.2.2	Taux de travail et horaires.....	9
3.2.3	Bien-être physique.....	10
3.2.4	Recherche d'emploi.....	11
3.2.5	Module « Organisation du travail et aménagement du temps de travail »	11
3.3	Situation des non actifs et des non actives.....	11
3.4	Memento des points forts	12
4.	QUESTIONNAIRE POUR LES TRAVAILLEURS ET LES TRAVAILLEUSES ÂGÉ·E·S (VOLET 2)	14
4.1	Présentation échantillon (AO)	14
4.2	Analyses descriptives.....	14
4.2.1	Situation et conditions de travail	14
4.2.2	Bien-être professionnel	15
4.2.3	Relations dans le cadre professionnel	15
4.2.4	Évolution de la situation au cours des dernières années	16
4.2.5	COVID-19	17
4.2.6	Retraite	18
4.3	Tests statistiques	18
4.3.1	Analyses de variance.....	18
4.3.2	Régressions linéaires multiples	19
4.4	Limites	20
4.5	Memento des points forts	20
4.5.1	Données descriptives.....	20
4.5.2	Analyses inférentielles	21
5.	ENTRETIENS INDIVIDUELS AVEC DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES ÂGÉ·E·S (VOLET 3).....	22

5.1	Présentation des échantillons	22
5.1.1	Caractéristiques globales : âge, genre, secteurs et niveau d'étude.....	22
5.2	Principaux résultats	23
5.2.1	Perte de l'emploi après 50 ans : quels facteurs, quelles conséquences ?.....	24
5.2.2	Restructuration et/ou changement de management d'entreprise	24
5.2.3	Licenciements injustifiés et cas de mobbing	25
5.2.4	Ruptures biographiques	27
5.2.5	Âge comme assignation sociale et impact financier de l'AVS	29
5.3	Difficultés à retrouver un emploi et manque de solutions concrètes : quelles pistes à explorer ? 30	
5.3.1	Renforcer ultérieurement les formations et le transfert des compétences	30
5.3.2	Investir dans le marketing social afin de valoriser l'image des seniors en entreprise	31
5.3.3	Promouvoir des mesures plus « concrètes » dans l'accompagnement, type AIT et contrat-LEMT 32	
5.4	Pistes proposées par les participant·e·s	34
5.5	Mémento des points forts	37
6.	ENTRETIENS COVID-19 (VOLET 4).....	38
6.1	Présentation échantillon	38
6.2	Principaux résultats	38
6.2.1	Faire face à l'émergence	38
6.2.2	Réorganisation des tâches et le travail à distance	39
6.2.3	Impact financier de la crise socio-sanitaire	41
6.3	Memento des points forts	42
7.	DISCUSSION ET PISTES D'INTERVENTION	43
7.1	Bien-être physique et psychologique	43
7.2	Stéréotypes, discriminations et traitements injustes	45
7.3	Sécurité, recherche d'emploi et sortie du marché de travail	48
7.4	COVID-19	51
7.5	Conclusions.....	53
8.	LISTE BIBLIOGRAPHIQUE	54

Liste des graphiques

Graphique 1. Statut professionnel des actifs et actives occupé·e·s.....	9
Graphique 2. Dédommagement des heures supplémentaires.....	10
Graphique 3. Santé autoévaluée des actifs/actives occupé·e·s (AO) et des non actifs/actives (NA).....	12
Graphique 4. Mauvais traitements subis sur le lieu de travail par collègues et/ou supérieur·e·s	15
Graphique 5. Attitudes injustes liées à l'âge.....	16
Graphique 6. Évolution au cours des 5 dernières années	17

Liste des encadrés

Encadré 1. Illustration d'un cas de mobbing (AG, femme, 58 ans, restauration, chômage)	26
Encadré 2. Illustration de l'enchaînement des ruptures au sein de deux trajectoires.....	27
Encadré 3. Suggestions et propositions venant des TA au chômage.....	34
Encadré 4. Suggestions et propositions venant des employeur/euse·s et conseiller/ère·s ORP	35
Encadré 5. Suggestions et propositions venant des TA en emploi.....	36

Liste des principaux symboles et abréviations (statistiques)

E.T. = Écart-type

F = test F (test statistique dans lequel la statistique de test suit la loi de Fisher sous l'hypothèse nulle)

M = Moyenne

p = Valeur de probabilité

N = Taille d'un échantillon

n = Taille d'un sous-groupe spécifique

VD = Variable dépendante

VI = Variable indépendante

Liste des principaux symboles et abréviations (autres)

AO = Actifs/actives occupé·e·s

CDD = Contrat à durée déterminée

CDI = Contrat à durée indéterminée

BIT = Bureau International du Travail¹

¹ Il s'agit du secrétariat permanent du OIT / ILO

ESPA = Enquête suisse sur la population active

NA = Nicht erwerbstätige Personen

OCDE = Organisation de coopération et de développement économiques

OFS = Office fédéral de la statistique

OFAS = Office fédéral des assurances sociales

OIT = Organisation International du Travail (ILO)

SESAM = Protection sociale et marché du travail

TA = Travailleurs et travailleuses âgé·e·s (i.e., travailleurs et travailleuses de 50 ans et plus)

1. Contexte et objectifs du mandat

1.1 Vieillesse démographique et marché du travail

La Suisse, tout comme les autres pays occidentaux depuis le début du 20^{ème} siècle, est confrontée à un vieillissement important de sa population, lequel se caractérise par une augmentation –du nombre et surtout de la proportion– des personnes de 65 ans et plus (Kohli, Blauer Hermann, & Babel, 2006). Ce vieillissement démographique est dû à l’articulation complexe de plusieurs facteurs tels que l’amélioration du système médical (en termes, par exemple, d’accès aux soins et de technologies), la diminution de la mortalité à la naissance, l’allongement de l’espérance de vie à la naissance qui en découle ou encore la diminution constante du taux de natalité depuis le milieu du XX^{ème} siècle. Le vieillissement de la population a bien évidemment des répercussions sur les divers niveaux de notre société et le monde du travail est également touché. A ce propos, il suffit de penser qu’en 2020, un tiers (33,5%) de la population active était âgée de 50 ans ou plus. La proportion des 50 ans et plus actifs/actives dans notre pays a progressé de 24% depuis le début des années 1990 et ceci est essentiellement lié à l’augmentation du taux d’activité des femmes (qui est passé de 53,4% à 75,6% entre 1991 et 2020) (OFS, 2021). Par contre, d’après les projections de l’Office fédéral de la statistique, d’ici 2070, cette proportion devrait rester plutôt stable. Dans l’ensemble, en 2020, parmi les 50-64 ans, le taux d’activité s’élevait à 81% et celui des personnes au chômage à 4,0%². Il faut à ce propos souligner que, si d’une part, en comparaison avec les 25-49 ans, les 50 ans et plus sont moins touché·e·s par le chômage, d’autre part, ils et elles sont davantage confronté·e·s avec le chômage de longue durée. En effet, une personne sur deux parmi les 50 ans et plus au chômage l’est depuis une année ou plus (contre une personne sur trois chez les 25-49 ans) (OFS, 2021). Cette situation ne représente malheureusement pas une nouveauté et le Conseil fédéral a réagi, notamment en instaurant dès cette année une rente-ponte pour les chômeur/euse·s arrivé·e·s en fin de droit de l’assurance-chômage après 60 ans et qui pourront ainsi recevoir des prestations transitoires jusqu’à la perception d’une rente vieillesse (Conseil fédéral, 2021).

Il est également nécessaire de rappeler que le travail représente une composante importante de la vie et du fonctionnement d’un individu et est étroitement liée aux autres dimensions de sa vie, telles que la santé, la famille et les loisirs (Maggiori & Blumer, 2018). Comme décrit par Jahoda (1982), lorsque le travail est effectué dans des conditions adéquates, l’activité professionnelle recouvre de nombreuses fonctions fondamentales pour le bien-être physique et psychologique de la personne, telles qu’un statut et un rôle social, des contacts et échanges avec autrui, ou encore le sentiment d’avoir un contrôle sur sa propre vie.

Ces quelques considérations montrent clairement l’importance de la thématique de la situation et du vécu des travailleurs et des travailleuses de 50 ans et plus et la nécessité, dans

² Au sens du BIT, un chômeur / une chômeuse est une personne en âge de travail qui est sans emploi à un moment donné, qui est disponible pour travailler et qui a effectué dans les 4 semaines précédentes une démarche active de recherche d’emploi (OFS, 2021). La personne ne doit donc pas nécessairement être inscrite dans un ORP pour être considérée comme un chômeur ou une chômeuse.

un cadre qui est en pleine évolution, d'approfondir la compréhension relative à cette réalité. Ceci est particulièrement pertinent si on considère justement le contexte continuellement changeant du monde du travail, tant au niveau économique, social que technique. A titre d'exemple, au-delà d'une composante physique, de nombreux contextes professionnels se caractérisent par des exigences cognitives, affectives et psychosociales de plus en plus importantes envers les travailleurs et les travailleuses de tout âge (Ilmarinen & Weiss 2006 ; Rudisill et al. 2010). Enfin, il est bien évidemment nécessaire de prendre en considération la crise socio-sanitaire liée au COVID-19 qui a eu (et a) un impact très important sur le monde du travail et la manière de travailler dans de très nombreuses activités et dont les effets négatifs risquent de se manifester aussi dans les mois et les années à venir.

Finalement, on peut actuellement constater l'existence d'une ligne de tension traversant la période de la fin de carrière professionnelle (à cheval entre le monde du travail et les politiques des retraites). Cette tension concerne, d'une part, la réflexion au niveau économique et politique sur la nécessité de garder en activité le plus longtemps possible les travailleur/euse·s âgé·e·s (TA), notamment afin de pouvoir s'appuyer sur leur expertise et leurs compétences et, de l'autre, les possibles situations de discrimination rencontrées par des travailleurs et travailleuses en raison de leur âge ainsi que la difficulté grandissante des chômeurs et chômeuses de 50 ans et plus de réintégrer le monde du travail.

1.2 La demande du Service de la prévoyance sociale du Canton de Fribourg et les objectifs de l'étude

Sur la base de ces constats, et dans le cadre des activités du Canton de Fribourg relatives au projet Senior+, le Service de la prévoyance sociale du Canton de Fribourg a donné mandat à la Haute école de travail social Fribourg (HETS-FR) de réaliser une étude sur la **situation des personnes actives de 50 ans et plus dans le canton de Fribourg**. Pour rappel, la Loi fribourgeoise sur les seniors (LSen) du 12 mai 2016 prévoit, à son article 5 al. 1 let. a, que l'État prenne des mesures visant « à favoriser le maintien dans la vie active des travailleurs et travailleuses proches de la retraite et la mise en valeur de leurs compétences ainsi qu'à les soutenir dans leur transition vers la retraite » (Art. 5, al. 1, let.a LSen).

De manière plus précise, en considérant l'évolution des contextes professionnels au cours des dernières décennies ainsi que les enjeux associés à la ligne de tension mentionnée ci-dessus, les **principaux objectifs** de l'étude mandatée sont les suivants :

- (i) Décrire et mieux comprendre le vécu, les conditions de travail (et de recherche d'emploi) ainsi que les possibles contradictions et difficultés rencontrées par les travailleur/euse·s âgé·e·s³ dans le canton de Fribourg.
- (ii) Identifier des pistes d'intervention pour favoriser le bien-être (professionnel et général) et la participation au marché du travail des travailleur/euse·s âgé·e·s.

Au sein de la HETS-FR, l'équipe chargée de réaliser le mandat est composée du Prof. Christian Maggiori (responsable du projet), de novembre à décembre 2020 du Dr. Dimitrios

³ Par *travailleurs/travailleuses âgé·e·s* (TA) nous entendons toutes les personnes actives de 50 ans et plus, en emploi ou en recherche d'emploi au sens du Bureau international du Travail.

Lampropoulos (collaborateur scientifique) et, de janvier à novembre 2021 de la Dre. Michela Villani (collaboratrice scientifique). L'équipe a pu également compter sur l'appui technique de Vincent de Techtermann (collaborateur scientifique) pour la préparation de la version en ligne du questionnaire (volet 4).

1.3 Organisation du rapport de recherche

Après cette brève introduction au mandat, dans le prochain chapitre nous présentons plus en détails la structure de notre démarche ainsi que ses principales caractéristiques méthodologiques (chap. 2). Par la suite, nous allons présenter pour chacun des quatre volets qui composent notre étude, les principaux résultats et considérations qui en émergent (chap. 3-6). Pour permettre différents niveaux de lecture, pour chaque volet, nous proposerons également un premier résumé sous-forme de « temps forts » qui met en évidence des éléments qui nous semblent particulièrement importants. Enfin, dans le dernier chapitre (chap. 7), nous allons proposer une série de réflexions et possibles pistes d'intervention à la fois sur la base de notre étude mais aussi de la littérature scientifique existante et des exemples et bonnes pratiques réalisées ailleurs en Suisse ou dans d'autre pays.

2. Caractéristiques méthodologiques et volets de l'étude

2.1 Design de l'étude

Cette étude porte une attention particulière à l'expérience personnelle des travailleurs et travailleuses de 50 ans et plus (TA) mais elle interpelle également d'autres acteurs et actrices du marché du travail du canton de Fribourg. Pour ce faire, l'étude s'est articulée autour de 5 volets principaux de récolte et d'analyse de données se déroulant de novembre 2020 à octobre 2021 et s'appuyant sur des méthodes tant quantitatives que qualitatives. En plus des données originales récoltées dans le cadre de ce mandat, l'étude propose également des analyses de données secondaires à travers deux jeux de données mises à disposition par l'Office fédéral de statistique (OFS).

Par rapport au déroulement de ce mandat, et en partie à ses objectifs, il est important de souligner que l'étude avait été initialement prévue et pensée pour être réalisée sur 20 mois, de mars 2020 à octobre 2021. Malheureusement, à cause de la crise socio-sanitaire liée au COVID-19, nous avons dû mettre en « stand-by » l'étude telle que proposée initialement et adapter le protocole de recherche afin de prendre en considération les retombées de la crise, tant pour la procédure de recherche que pour le marché du travail en Suisse. Ainsi, les divers volets qui se voulaient initialement séquentiels ont dû être réalisés en bonne partie simultanément et dans une période de temps beaucoup plus brève.

2.2 Aperçu des volets de l'étude

Dans ce sous-chapitre, nous présentons brièvement les 5 volets de l'étude en termes de caractéristiques et objectifs généraux.

2.2.1 Volet 1 – Analyse de données secondaires

Le volet 1 propose une description de la situation sur le marché du travail et des conditions professionnelles de 626 travailleurs et travailleuses âgé·e·s de 50 et plus (TA) dans le canton de Fribourg à travers les données 2019 de la *Protection sociale et marché du travail* (SESAM). Cette dernière couple les informations issues de l'*Enquête suisse sur la population active* (ESPA) et de divers registres du domaine des assurances sociales (p.ex., PLASTA). Ce volet a été pensé de manière complémentaire au volet 2 (et qui met davantage l'accent sur le ressenti et les expériences subjectives des travailleurs et travailleuses). Ainsi, le recours aux données SESAM permet une description plus complète et approfondie des statuts et des conditions professionnelles en termes, par exemple, de type de contrat et de profession exercée, modèles d'activité professionnelle au sein des couples, type et flexibilité des horaires, dédommagement des heures supplémentaires, ancienneté dans l'entreprise, ou encore, d'intention de changer de travail et les raisons de cette intention. Bien évidemment, étant donné que les données SESAM ne recensent pas l'intégralité des personnes actives mais uniquement celles ayant participé à l'enquête ESPA, l'objectif ici n'est pas de proposer une description de l'ensemble de la population concernée. Il faut, malgré cela, souligner que l'ESPA est réalisée depuis 1991 auprès d'un échantillon représentatif de la population tiré aléatoirement à partir du registre d'échantillonnage de l'OFS.

2.2.2 Volet 2 – Questionnaire pour les travailleurs et travailleuses âgé·e·s

Le deuxième volet se base sur la passation d'un questionnaire d'auto-évaluation à un échantillon de TA (N = 209) qui se voulait le plus hétérogène possible, en termes, par exemple, de situation professionnelle (donc en emploi et en recherche d'emploi), d'âge ou de secteur d'emploi. Le questionnaire, d'une durée d'environ 30 minutes était disponible en français et en allemand, pouvait être rempli soit en version papier soit en ligne. Il était ouvert aux personnes travaillant et/ou habitant sur le canton de Fribourg. En articulation avec le volet 1, il visait essentiellement à obtenir un aperçu de la situation actuelle des TA dans le Canton de Fribourg, en termes, par exemple de charge ressentie, d'épuisement, de relations avec collègues et supérieur·e·s, de compétences perçues, d'attitudes injustes à leur égard à cause de l'âge, d'évolution de la situation professionnelle au cours des dernières années ainsi que d'impact du COVID-19 sur la sphère professionnelle et le passage à la retraite.

2.2.3 Volet 3 – Entretiens individuels avec TA, représentant·e·s des entreprises et autres acteurs/actrices du monde du travail

Durant ce volet ont été réalisés un total de 22 entretiens individuels semi-structurés, dont 13 avec des TA ($n = 4$ en emploi ; $n = 9$ en recherche d'emploi) et 9 avec des représentant·e·s des entreprises et d'autres acteurs/actrices du monde du travail du canton de Fribourg (p.ex., représentant·e·s des syndicats, des ORP et des services de l'AI). D'une part, ces entretiens ont permis d'approfondir une série de thématiques relatives à la sphère du travail des personnes de 50 ans et plus, en termes par exemple d'évolution des conditions de travail et des difficultés/opportunités, du sentiment d'insécurité professionnelle et de possibles traitements différents à cause de l'âge ou encore des difficultés vécues dans la réinsertion professionnelle (ou les tentatives de réinsertion). D'autre part, les entretiens ont abordé la situation et les conditions des TA à travers le regard de divers acteurs et actrices du monde du travail du canton et d'aborder des thèmes qui ne pourraient pas l'être à travers uniquement les travailleurs et travailleuses (comme p.ex., les politiques en matière de ressources humaines, les pressions subies par les entreprises, les possibilités et les difficultés rencontrées par les offices de placement face au public).

2.2.4 Volet 4 – Entretiens individuels COVID-19

Dans le cadre du volet 4, l'équipe de recherche a conduit 11 entretiens individuels semi-structurés ($n = 9$ TA ; $n = 2$ employeur/euse·s) et qui ont mis l'accent sur divers effets de la crise socio-sanitaire liée au COVID-19 sur la sphère professionnelle depuis le printemps 2020. Si les volets précédents ont inévitablement abordé dans une certaine mesure des éléments relatifs à la crise liée au COVID-19, ce volet visait tout spécifiquement à approfondir ultérieurement l'impact dans le temps de cette crise sur les TA. Ces entretiens ont abordé, entre autres, les changements survenus depuis la crise au niveau des conditions et la manière de travailler, des relations avec collègues et client·e·s, les possibles effets futurs en termes d'organisation du travail et de transition à la retraite ou encore les mesures prises (ou à prendre) dans le cas d'une nouvelle pandémie.

2.2.5 Volet 5 – Rapport de recherche et pistes d'intervention

Ce dernier volet –et dont le résultat final est représenté par ce rapport de recherche– se base avant tout sur une revue de la littérature scientifique et de documents officiels de structures liées à l'État et différentes organisations (p.ex., rapports d'activité, rapports scientifiques et description de projets) pour identifier des actions et des mesures déjà mises en place, soit dans le contexte fribourgeois soit ailleurs (dans d'autres cantons suisses ou dans d'autres pays). En s'appuyant bien évidemment aussi sur les résultats des autres volets du projet, l'objectif ici était d'identifier et de proposer des bonnes pratiques et une série de pistes d'intervention visant à améliorer ultérieurement les conditions des travailleurs et travailleuses de 50 ans et plus dans le canton de Fribourg et favoriser leur bien-être général et professionnel.

2.3 Description des analyses statistiques réalisées

En ce qui concerne les éléments qualitatifs de cette étude, les entretiens ont été conduits par le biais d'un guide prédéfini et structuré, prévoyant des questions « ouvertes » et d'autres ciblées sur des thématiques préétablies. En particulier, cinq guides d'entretien ont été élaborés, afin de s'adresser à des profils socioprofessionnels différents ou afin d'axer l'entretien sur l'impact de la crise socio-sanitaire liée au COVID-19. Les guides ont été conçus pour s'adresser à des participant·e·s avec différents profils : de TA en emploi ou en recherche d'emploi, d'« employeur/euse », « directeur/trice », « responsable ou cadre » ou de « conseiller/ère, coach ». Enfin, deux guides axés sur les effets de la pandémie et la crise socio-sanitaire ont été conçus pour s'adresser à des profils de TA en emploi et des personnes avec des postes de direction ou à responsabilité.

L'ensemble du corpus de données produites à partir des entretiens approfondis a été classifié en 5 catégories : (1) Employé·e (travailleur/euse) ; (2) Employeur/euse (Responsable RH, Directeur/trice) ; (3) Chômeur/euse ; (4) Coach, conseiller/ère ORP ; (5) Entretiens COVID (cat.1 et 2).

Partant de ces catégories prédéfinies et des cinq guides d'entretien ciblés, notre analyse se fonde sur une analyse de discours et une analyse thématique. Comme indiqué ci-dessus, chaque guide prévoyait des temps de réponse libre, à travers des questions ouvertes sur des situations vécues et l'expérience personnelle, et des temps structurés sur des questions spécifiques. L'ensemble de ces éléments ont été analysés au sein des quatre axes suivants :

- * *Expériences positives* : cet axe explore les éléments de satisfaction relatifs au poste de travail et la fonction occupée (actuel ou précédent), en matière d'organisation (horaires, environnement, etc.), participation à la définition des tâches et des méthodes d'exécution, relations avec les collègues ainsi que conciliation entre vie professionnelle et vie privée.
- * *Expériences négatives* : cet axe explore les éléments d'insatisfaction relatifs au poste de travail et fonction occupée (actuel ou précédent), en matière de réaménagement, management, (risque de) licenciement, relations avec les collègues ou avec la hiérarchie, discrimination ou traitement injustes (ressentis ou subis).

- * *Recherche d'emploi* (cat. 3, 4) : cet axe explore les stratégies mises en place dans la recherche d'emploi, qu'elles soient vécues par les personnes ayant perdu leur emploi (étant en recherche d'emploi) ou par les professionnel·le·s qui accompagnent les TA en recherche d'emploi (conseiller/ère ORP ; mentor). Un focus particulier est mis sur les difficultés liées à la recherche d'emploi et sur l'efficacité des mesures proposées.
- * *Réorganisation et difficultés* (cat. 5) : cet axe explore les défis spécifiques introduits par la crise socio-sanitaire liée au COVID-19, aux formes d'aménagement et solutions trouvées, ainsi qu'aux effets subis. Ces éléments sont analysés dans un chapitre à part (i.e., chap. 6).
- * *Retraite* (planification, craintes, etc.) : cet axe concerne les aspects en lien avec la retraite (y compris la décision de prendre la retraite anticipée ou de la retarder), la préparation et les raisons.
- * *Suggestions/ recommandations* : cet axe explore les besoins spécifiques tels qu'ils ont été relevés par les personnes dans leurs différentes positions socioprofessionnelles (en emploi, en recherche d'emploi, dans un poste à responsabilité). Cet axe nous a également permis de formuler des pistes d'action et des recommandations (cf., chap. 7).

En ce qui concerne les éléments quantitatifs de cette étude, les données SESAM et celles issues du questionnaire développé pour le mandat, nous avons réalisé des statistiques descriptives. En outre, avec les données récoltées avec notre questionnaire, nous avons également effectué une série de tests statistiques paramétriques. Plus précisément, les possibles divergences entre sous-groupes de participant·e·s ont été évaluées à l'aide d'*analyses de variance à un facteur* (ANOVA). Des *régressions linéaires multiples* nous ont permis de déterminer la capacité de certaines variables indépendantes (VI ou prédicteurs) de prédire diverses variables dépendantes (VD). De manière plus précise, nous avons utilisé la méthode pas à pas descendante (ou par élimination, « Backward »). Avec cette méthode, tous les prédicteurs sélectionnés sont intégrés dans le modèle initial. Ensuite, le prédicteur à l'origine de la plus modeste contribution non significative au modèle est éliminé. L'opération est répétée jusqu'à ce que le modèle ne comporte que des prédicteurs significatifs (Howell, 1998). Cette méthode permet ainsi de restreindre le modèle final aux seuls prédicteurs qui contribuent de manière significative à la compréhension de la VD et elle s'avère particulièrement utile dans les démarches plus exploratoires comme la nôtre.

En ce qui concerne le seuil général de significativité, nous avons retenu pour l'ensemble de nos tests statistiques la valeur de 5%, habituellement utilisée dans les sciences sociales (Fisher, 1925, cité par Howell, 1998).

L'ensemble des analyses statistiques présentées dans ce rapport ont été effectuées à l'aide des programmes statistiques IBM SPSS 26.0 (IBM, 2019, version 26.0 pour Windows).

3. Analyse des données SESAM du canton de Fribourg (volet 1)

Les données SESAM, et plus particulièrement les informations issues de l'enquête ESPA de 2019, nous permettent une première description de la population des travailleurs et travailleuses de 50 ans et plus. La base de données livrée par l'Office fédéral de la statistique (OFS) comprenait un total de 60'822 participant·e·s âgé·e·s de 15 à 99 ans de toute la Suisse. Pour le mandat, nous avons retenu uniquement les personnes vivant dans le canton de Fribourg et âgées entre 50 et 65 ans. Ainsi, l'échantillon analysé pour ce volet se compose de **626 personnes**.

Note : Étant donné le nombre limité de participant·e·s au chômage disponible dans ce jeu de données (i.e., $n = 12$), nous n'allons pas proposer des données descriptives spécifiques. Cependant, ces participant·e·s ne sont pas éliminé·e·s des analyses car ils/elles ont également répondu à un certain nombre de questions relatives aux personnes non actives et qui font l'objet d'un sous-chapitre (chap. 3.3).

3.1 Présentation de l'échantillon

Par rapport au statut professionnel de l'échantillon considéré ici ($N = 626$), **492 personnes sont professionnellement actives** (i.e., actives occupées, AO), 12 sont au chômage au sens du BIT et 122 sont non actives (NA)⁴. L'âge moyen est de 56.7 ans (E.T. = 4.5), 71.2% sont marié·e·s ou lié·e·s par un partenariat enregistré et 51.3% sont des femmes. Par rapport à la situation de vie, 13.3% vivent seul·e·s et 40.1% dans un ménage de deux personnes. Environ un quart des participant·e·s (26.2%) habitent dans une zone urbaine alors que 39.3% et 34.5% habitent respectivement dans une zone rurale et dans une zone intermédiaire (périurbaine dense et centres ruraux). Sur le plan de la formation, les personnes avec une formation de degré primaire sont 17.2%, celles avec une formation de degré secondaire 45.4% et de degré tertiaire 37.4%. Enfin, 79.6% des interrogé·e·s ont la nationalité suisse ou sont doubles-nationaux/ales.

3.2 Situation des actifs et actives occupé·e·s (AO)

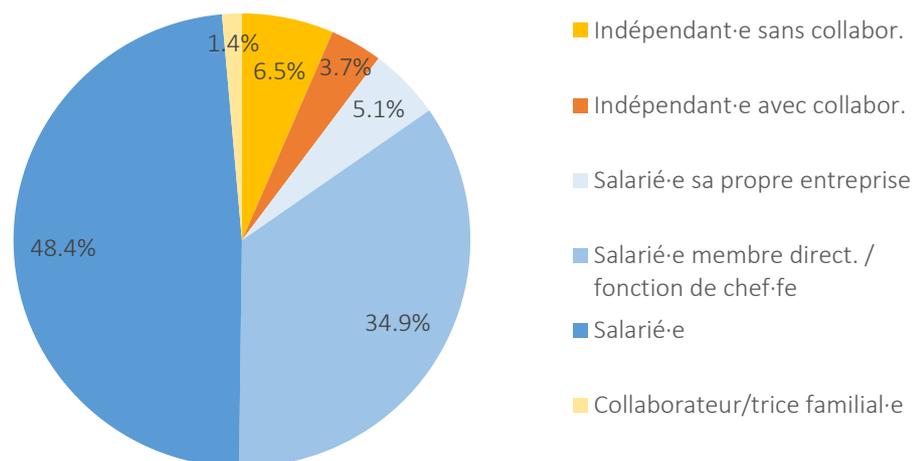
3.2.1 Type de contrat et profession

Parmi les personnes actuellement occupées (AO) âgées de 50 à 65 ans, 83.3% sont des *salariées*, 5.1% des *salariées de leur propre entreprise*, 10.2% des *indépendantes* (avec ou sans collaborateur/trice·s) et 1.4% des *collaboratrices familiales* (cf. Graphique 1). A noter que 73.3% travaillent dans le **secteur privé** et que 96.3% ont des contrats à **durée indéterminée**. La très large majorité des participant·e·s ont actuellement **un seul emploi** (ou employeur/euse) (93.7%). Les **professions exercées** (selon la nomenclature de la classification internationale ISCO) les plus représentées dans cet échantillon sont : les professions

⁴ Selon l'ESPA, sont considérées comme « non actives » les personnes qui, au cours de la semaine précédente l'interview, n'étaient ni des employé·e·s actif/ive·s ni des sans-emploi. Il s'agit donc des personnes qui actuellement ne sont pas en emploi et qui n'en recherchent pas un (p.ex., les retraité·e·s) (OFS, 2021).

intellectuelles et scientifiques (22.8%), les professions intermédiaires (16.9%) et les services directs aux particuliers, commerçant·e·s et vendeurs·euses (14.6%).

Grafik 1. Statut professionnel des actifs et actives occupé·e·s



Une large majorité des AO (70.9%) travaillent chez le **même employeur/euse** depuis 8 ans ou plus. A l’opposé, une personne sur dix (10.0%) occupe l’emploi actuel depuis moins de 2 ans. On peut donc parler d’une certaine « fidélité au poste » chez les TA. Si 57.7% des AO n’ont personne **sous leurs ordres directs**, 25.9% ont la responsabilité de 5 personnes ou plus. A noter, que sur l’ensemble des TA, le 14.8% ont sous leurs ordres 10 personnes ou plus. Donc une partie importante ont la responsabilité d’autres personnes.

3.2.2 Taux de travail et horaires

Par rapport au **taux d’occupation**, 59.3% travaillent à plein temps (i.e., 100%). Parmi les personnes à temps partiel, 8.9% ont un taux se situant entre 80 et 95% et le restant, 31.7%, a un taux inférieur à 80%. Parmi les **raisons** principales de travailler à **temps partiel**⁵, les personnes ont indiqué : autres responsabilités familiales (22.7%) ; pas intéressé·e par un plein temps (22.7%) ; pas trouvé de travail à plein temps (18.3%). Par ailleurs, parmi les personnes travaillant à temps partiel (moins de 40 heures par semaine), 16.9% aimeraient pouvoir **travailler davantage**. En cas d’un nouvel emploi supplémentaire (ou de plus d’heures), 45.4% seraient disponibles tout de suite et 6.5% dans les 2 semaines à 3 mois.

Parmi les participant·e·s qui ont un·e partenaire ($n = 340$), les **modèles d’activité professionnelle au sein du couple** (les deux âgé·e·s de 25 à 64 ans) les plus fréquents sont : (i) homme à plein temps et femme à temps partiel 50-89% (35.0%) ; (ii) homme à plein temps et femme à temps partiel 1-49% (21.2%) ; (iii) les deux partenaires à plein temps (18.5%) ; (iv) homme à plein temps et femme sans activité professionnelle (10.6%). Il est important de

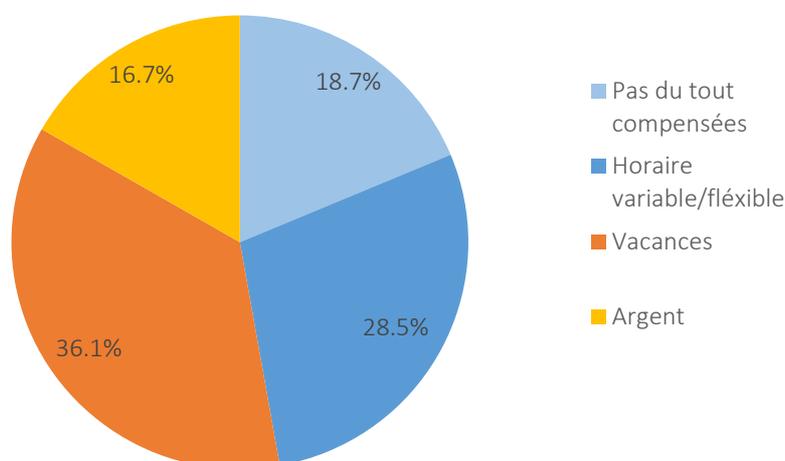
⁵ Dans le cadre de l’ESPA, seulement les emplois à 100% sont considérés comme des plein temps. Des emplois à 95% ou moins sont recensés comme des temps partiels.

souligner que les modèles avec les femmes travaillant à un temps supérieur que leur partenaire homme représentent moins de 5% des cas (i.e., 4.8%).

Sur le plan des **jours de travail**, plus des deux tiers (69.1%) travaillent entre le lundi et le vendredi uniquement, 22.6% du lundi au vendredi ainsi qu'un jour du week-end, 0.2% uniquement le week-end et 8.1% ont des jours variables. Par rapport aux **horaires de travail**, 43.1% travaillent (parfois ou régulièrement) le soir (19h-24h) et/ou la nuit (24h-6h).

Environ la moitié des participant·e·s rapportent faire fréquemment des **heures supplémentaires** (48.6%). Chez l'autre moitié, environ deux personnes sur trois (65.3%) indiquent tout de même en faire occasionnellement. Sur le plan du dédommagement des heures supplémentaires, si d'une part, 36.1% et 16.7% reçoivent respectivement des jours de vacances et de l'argent, d'autre part, on observe que 28.5% profitent en contrepartie d'un horaire flexible et que presque une personne sur cinq (18.7%) ne reçoit aucune compensation (cf. Graphique 2).

Graphique 2. Dédommagement des heures supplémentaires



3.2.3 Bien-être physique

Au niveau du **bien-être physique**, 82.3% des AO évaluent leur propre état de santé comme étant bon ou très bon, 14.9% comme normal et 2.8% comme (très) mauvais. Il est cependant intéressant de relever qu'une personne sur quatre (25.0%) rapporte avoir une maladie ou un problème de santé chronique (ou de longue durée). Par ailleurs, 16.8% des participant·e·s déclarent être limité·e·s (voir fortement limité·e·s) depuis au moins 6 mois dans les activités de la vie quotidienne par un problème de santé. En ce qui concerne les **absences au travail pour cause de maladie ou d'accident**, les données soulignent que neuf AO sur dix (91.1%) n'ont pas manqué un seul jour de travail au cours des dernières 4 semaines et que seulement 1.8% n'ont pas pu travailler pendant 10 jours ou plus dans la même période.

3.2.4 Recherche d'emploi

Enfin, parmi les 492 actifs et actives occupé·e·s, 12 personnes (2.4%) ont témoigné avoir **recherché un nouvel emploi** (ou un emploi complémentaire) au cours des 4 semaines précédant l'enquête. Les **raisons** les plus fréquentes sont : un salaire trop bas (27.3% ; $n = 3$) ; des conditions de travail insatisfaisantes (27.3% ; $n = 3$) ; la volonté de travailler plus d'heures qu'actuellement (18.2% ; $n = 2$) ; pour des raisons personnelles / familiales (18.2% ; $n = 2$). La recherche d'annonces sur Internet (41.7% ; $n = 5$) et les offres spontanées auprès des possibles employeur/euse·s (33.3% ; $n = 4$) sont les **moyens de recherche** d'emploi les plus utilisés. Cependant, compte tenu du nombre très réduit de personnes ayant recherché un nouvel emploi (ce qui en soi est déjà une information), ces résultats doivent être considérés avec beaucoup de prudence et nécessiteraient d'être évalués à l'aide d'un échantillon numériquement supérieur.

3.2.5 Module « Organisation du travail et aménagement du temps de travail »

Le questionnaire ESPA proposait également à un sous-échantillon de participant·e·s ($n = 91$) une série de questions supplémentaires centrées sur l'organisation et l'aménagement du travail. Les résultats de ce module révèlent qu'une grande majorité des participant·e·s (81.3%) peut **s'absenter quelques heures** du travail même avec un **court délai** de préavis. Pour les deux tiers (66.7%), il est également (très-plutôt) facile de **prendre quelques jours de congé** avec un court préavis. D'autre part, 30.0% des participant·e·s doivent en général **adapter les horaires prévus** pour répondre à des demandes professionnelles au moins une fois par semaine. De même, 58.2% rapportent aussi avoir été **contacté·e·s** une ou plusieurs fois **pendant leur temps libre** pour faire face à des demandes professionnelles au cours des dernières deux semaines. Parmi ceux/celles-ci, environ quatre sur cinq indiquent avoir dû agir immédiatement pour régler la demande.

Au niveau de la **pression perçue**, deux AO sur trois (68.2%) soulignent devoir accomplir les diverses tâches assignées dans des délais trop courts (toujours-souvent = 20.9% ; parfois = 47.3%). Ce résultat met en évidence une inadéquation des moyens (dans ce cas, les heures) mises à disposition pour effectuer le travail comme attendu et exigé. Malgré ceci, une majorité des TA considère avoir une certaine (voir beaucoup) **influence** sur l'ordre d'accomplissement des tâches (77.8%) ainsi que sur le contenu de ses tâches (76.6%). Au niveau du **trajet** depuis la maison, un peu plus d'un tiers des participant·e·s peut se rendre sur le lieu de travail en 10 minutes ou moins. A l'opposé, une personne sur dix nécessite entre 50 minutes et deux heures.

3.3 Situation des non actifs et des non actives

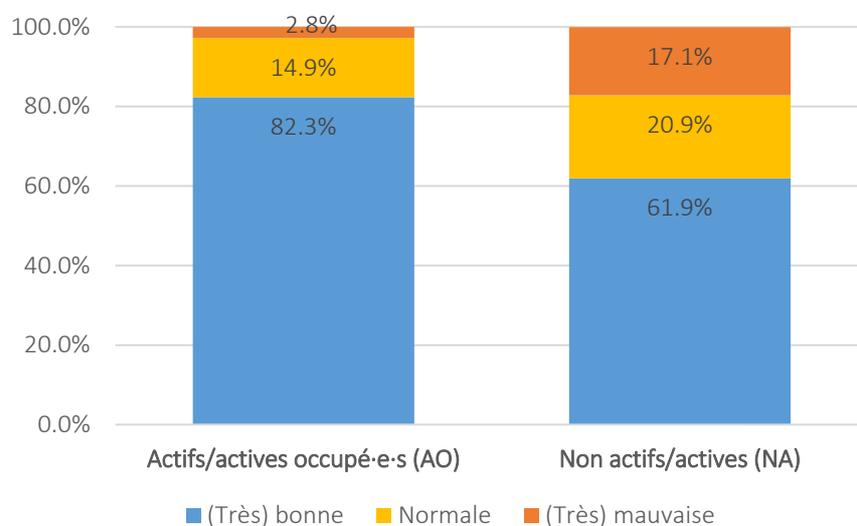
Dans ce sous-chapitre, nous présentons brièvement quelques données relatives aux non actives et non actives (NA) âgé·e·s de 50 à 65 ans ($n = 134$). Parmi les NA, outre que 12 personnes au chômage (dont 6 inscrites dans un ORP), il y a 18 femmes/hommes au foyer, 76 retraité·e·s (ou rentier/rentières) et 21 « autre non actif-active ». L'âge moyen est de 59.9 ans (E.T. = 4.5), 81.3% sont marié·e·s et 71.6% sont des femmes. A titre comparatif, chez les AO, l'âge moyen est de 55.8 ans et les femmes représentent le 45.7% des participant·e·s. Au niveau des **modèles d'activités professionnelles dans le couple** (les deux âgé·e·s de 25 à 64

ans), les plus fréquents parmi les NA sont : (i) homme à plein temps et femmes sans activité professionnelle (50.0%) et (ii) les deux partenaires sans activité professionnelle (25.0%).

Par le passé, plus ou moins proche, 84.4% des NA ont eu une activité professionnelle rémunérée. Les **raisons** plus fréquentes pour avoir **quitté leur dernier emploi** sont : une retraite anticipée (43.7%), une retraite à l'âge légal (15.5%) et un licenciement (14.1%). Parmi les NA, 24.4% seraient intéressé·e·s à exercer à nouveau une activité professionnelle et la moitié (48.3%) serait disponible de suite.

Enfin, sur le plan du **bien-être physique**, l'état de santé autoévaluée est moins favorable que chez les actifs et actives occupé·e·s (cf. Graphique 3). En effet, seulement 61.9% se déclarent en bonne ou très bonne santé. A l'opposé, 17.1% évaluent leur état de santé de (très) mauvais. De plus, environ la moitié (53.0%) rapporte un problème de santé chronique (ou de longue durée) et 44.0% signalent être limité·e·s (voir fortement limité·e·s) dans leurs activités quotidiennes depuis 6 mois ou plus par un problème de santé.

Graphique 3. Santé autoévaluée des actifs/actives occupé·e·s (AO) et des non actifs/actives (NA)



3.4 Memento des points forts

- * La très large majorité des AO ont un seul emploi et un contrat à durée indéterminée et les 2/3 ont un taux de 80 à 100%.
- * 88.6% sont salarié·e·s, essentiellement dans le privé, et 10.2% des indépendant·e·s.
- * Deux des trois raisons principales pour travailler à temps partiel sont les responsabilités familiales (22.7%) et l'impossibilité de trouver un emploi à plein temps (18.3%).
- * Environ 17% des temps partiels aimeraient pouvoir travailler davantage.
- * Dans les couples, dans la grande majorité des cas, les hommes ont un taux de travail supérieur aux femmes. En cas de dissolution des couples enregistrés, cette disparité représente un possible facteur de risque de pauvreté supérieur chez la femme !

- * La plupart (69.1%) des AO travaillent du lundi au vendredi et 43.1% travaillent également le soir et/ou la nuit.
- * Presque la moitié des AO doit effectuer fréquemment des heures supplémentaires. Une personne sur cinq ne reçoit aucun dédommagement pour les heures supplémentaires et une sur quatre a en contrepartie un horaire flexible.
- * Les AO rapportent un état de santé (très) bon (82.3%). Malgré ceci, 1/4 déclare avoir un problème de santé chronique depuis 6 mois ou plus (ou de longue durée).
- * Les NA jouissent d'un état de santé moins favorable et sont davantage limité·e·s dans leurs activités quotidiennes que les AO.
- * Presque deux tiers des NA ont quitté le marché du travail à la suite d'un licenciement (env. 15%) ou d'une retraite anticipée (env. 45%). Une personne sur quatre serait intéressée à travailler à nouveau.
- * Un peu plus d'une personne sur dix n'a pas manqué un seul jour de travail pour cause de maladie ou d'accident au cours des quatre semaines précédentes.
- * Sur les 492 AO, seulement 12 personnes ont activement recherché un nouvel emploi dans le mois précédent.
- * 30.0% des AO doivent régulièrement modifier leurs horaires et 58.2% sont régulièrement contactés dans leur temps libre pour faire face à des exigences professionnelles.
- * Dans 2/3 des cas, les AO doivent réaliser les tâches attendues dans un laps de temps jugé insuffisant.
- * Plus de 75% des AO jouissent d'une certaine influence sur le contenu, et l'ordre, des tâches à accomplir.

4. Questionnaire pour les travailleurs et les travailleuses âgé·e·s (volet 2)

Comme indiqué dans la section 2.2.2, nous avons développé deux questionnaires, un pour les personnes en emploi (ou actives occupées, AO) et un autre pour les personnes en recherche d'emploi (ou non-occupée). Malheureusement, et malgré les efforts de l'équipe de recherche, seulement 19 personnes en recherche d'emploi ou au chômage ont complété de manière exploitable le questionnaire. Le nombre étant insuffisant pour réaliser des analyses statistiques fiables, nous avons préféré ne pas présenter les résultats qui, en l'état, pourraient amener à une description inadéquate des thèmes abordés et ainsi à tirer des conclusions erronées. Pour cette raison, dans cette section nous présentons uniquement les données et les résultats relatifs au questionnaire pour les personnes actives occupées (AO).

4.1 Présentation échantillon (AO)

L'échantillon final analysé ici se compose de **209 personnes actuellement en emploi** et âgées entre 50 et 65 ans ($M_{\text{age}} = 55.45$ ans, E.T. = 4.54). Les femmes représentent le 67.1% de l'échantillon alors que les personnes avec partenaire (enregistré ou pas) le 72.3% et celles vivant dans le canton de Fribourg le 95.7%. Par ailleurs, 95.7% des participant·e·s ont la nationalité suisse (ou sont des double-nationaux/ales) et 45.2% ont une formation de degré tertiaire (III) (contre 54.8% qui ont une formation de degré primaire ou secondaire – I/II). Sur le plan professionnel, 96.1% des AO sont salarié·e·s d'une entreprise privée ou publique et 94.6% sont au bénéfice d'un contrat à durée indéterminée.

Par rapport à l'état de santé autoévalué, 79.5% se disent en (très) bonne santé alors que 19.0% et 1.5% évaluent leur santé respectivement comme « normale » ou (très) mauvaise. Enfin, le 16.3% des AO indiquent rencontrer des **difficultés financières**.

4.2 Analyses descriptives

4.2.1 Situation et conditions de travail

Par rapport au taux d'occupation, 58.7% des participant·e·s ont un **taux d'activité** entre 80 et 100%. Parmi les personnes travaillant à temps partiel, les principales raisons évoquées sont : la volonté de ne pas travailler à un temps supérieur (37.3%) et le fait de devoir assurer les tâches domestiques et/ou la garde d'une personne à charge (26.8%). A noter aussi qu'au moment de l'étude, le 12.3% jonglaient avec **deux ou plusieurs emplois**.

Sur le plan de l'insécurité **de l'emploi**, plus que la *perte de l'emploi* (insécurité quantitative), les participant·e·s craignent (et envisagent) davantage une **dégradation de leurs conditions de travail** dans les mois à venir (insécurité qualitative). En effet, 23.0% redoutent une dégradation de la situation au travail contre 9.6% craignant de perdre leur emploi. En revanche, en cas de perte d'emploi, la très grande majorité des participant·e·s considère (plutôt ou très) difficile de retrouver un emploi similaire (i.e., employabilité) (86.8%). Autrement dit, les AO considèrent actuellement leur **employabilité** comme étant faible.

4.2.2 Bien-être professionnel

En termes de **charge ressentie**, 68,0% des AO considèrent leur travail comme étant émotionnellement exigeant (passablement-beaucoup), 76.5% exigeant sur le plan cognitif et 25.4% exigeant physiquement. Donc, pour une partie importante des participant·e·s, leur travail est exigeant à un ou plusieurs niveaux. A ce propos, pour 33.4%, leur emploi est exigeant (passablement-beaucoup) à la fois sur le plan émotionnel, cognitif et physique ! Par ailleurs, la moitié des répondant·e·s (50,8%) indiquent avoir passablement-beaucoup (8-10)⁶ de **responsabilités au travail**.

Si la moyenne des AO relative à l'échelle de **burnout** se situe à 2.44 (E.T. = 0.82)⁷, il faut malgré tout souligner que 15.0% des personnes obtiennent un score moyen supérieur à 3. Ce score suggère que ces personnes sont régulièrement confrontées avec des sentiments d'usure, de fatigue ou encore d'épuisement par rapport à leur situation professionnelle.

La large majorité des participant·e·s se considère comme étant **compétent·e** (83.0%) et **sociable** (82.5%). De même, par rapport aux collègues plus jeunes, les travailleurs et travailleuses de 50 ans et plus se considèrent comme étant plus compétent·e·s (76.0%) et plus sociables (66.0%).

4.2.3 Relations dans le cadre professionnel

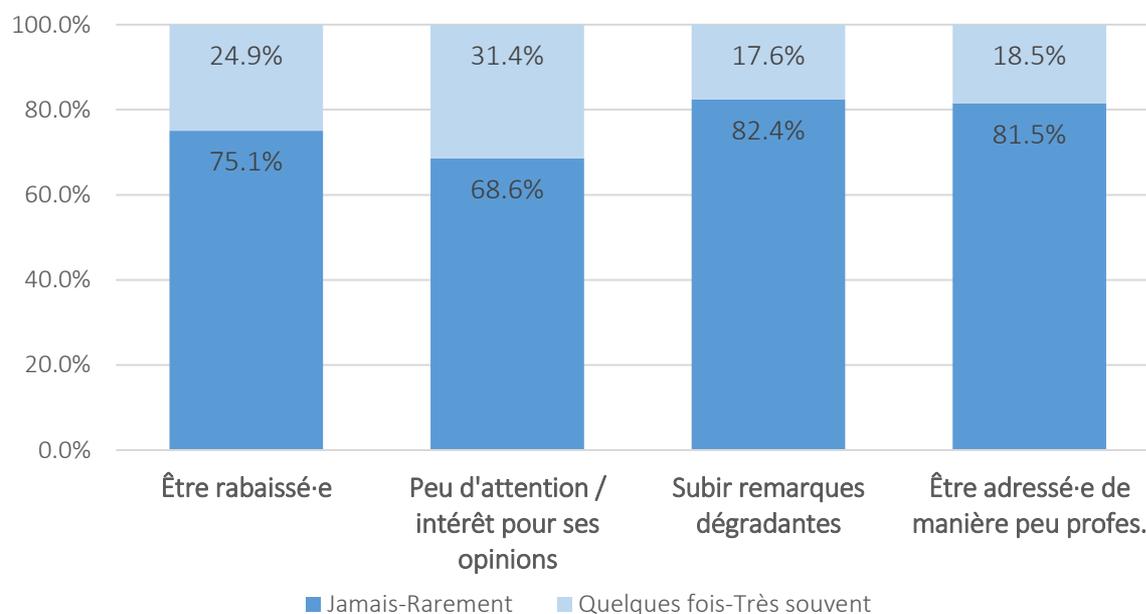
Les **attitudes des supérieur·e·s et des collègues** jouent également un rôle central pour le bien-être au travail. A ce propos, presque une personne sur cinq subie (quelques fois – très souvent) des *remarques dégradantes* (17.6%) ou est *interpellée de manière peu professionnelle* (18.5%) par des supérieur·e·s ou des collègues. De plus, 24.9% et 31.4% rapportent respectivement des *comportements rabaissants* (ou *condescendants*) à leur égard et un *manque d'attention et d'intérêt pour leur opinion* toujours de la part de supérieur·e·s et/ou collègues (cf. Graphique 4).

Par rapport à des possibles **traitements injustes liés à l'âge** (donc âgistes) (cf. Graphique 5), une partie non négligeable des personnes interrogées révèle avoir *moins d'opportunités de formation* (17.8%) et *de promotion* (35,5%) que des collègues plus jeunes. Par ailleurs ces derniers/dernières se voient attribuer plus souvent les *tâches les plus intéressantes* (17.2%). Enfin, une personne sur cinq (20.2%) a le sentiment que *son travail est évalué de manière plus stricte* par rapport à des collègues plus jeunes et une sur dix (11.3%) ne se sent *pas bien intégrée à cause de son âge*. Cependant, à la question directe « *avez-vous été traité·e de manière injuste à cause de votre âge* » au cours des 5 dernières années, 8,4% indiquent souvent-parfois et 14,1% rarement. Ainsi, 77,6% des participant·e·s dévoilent ne jamais avoir été traité·e·s injustement à cause de l'âge.

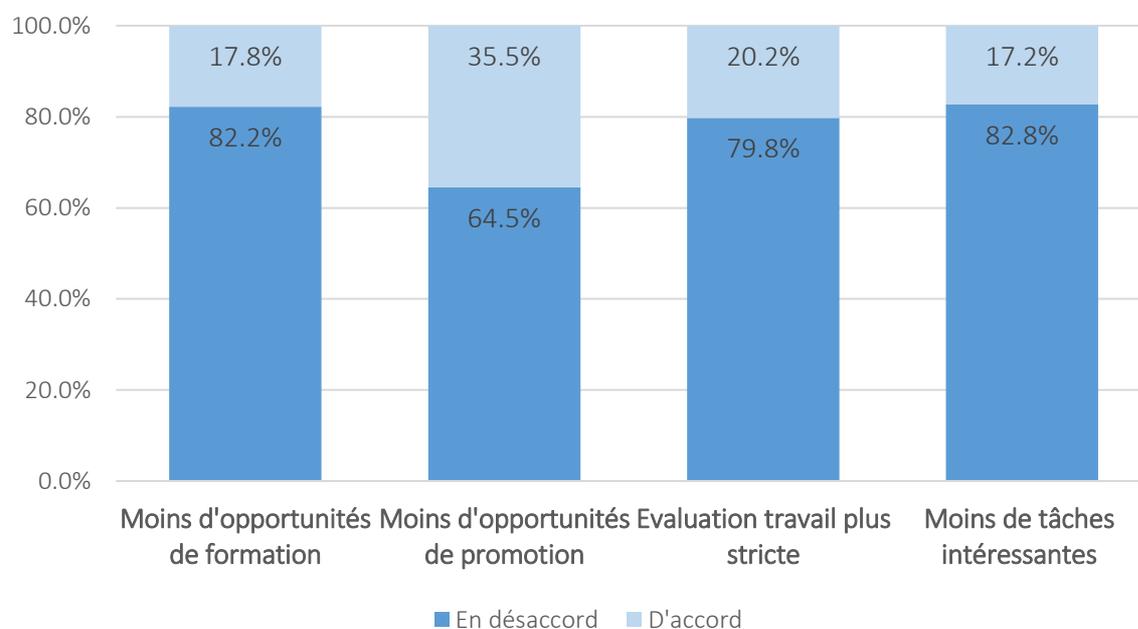
Graphique 4. Mauvais traitements subis sur le lieu de travail par collègues et/ou supérieur·e·s

⁶ Échelle de réponse allant de 0 (Pas de responsabilité) à 10 (Beaucoup de responsabilités).

⁷ Échelle de réponse allant de 1 (Jamais) à 5 (Très souvent).



Graphique 5. Attitudes injustes liées à l'âge

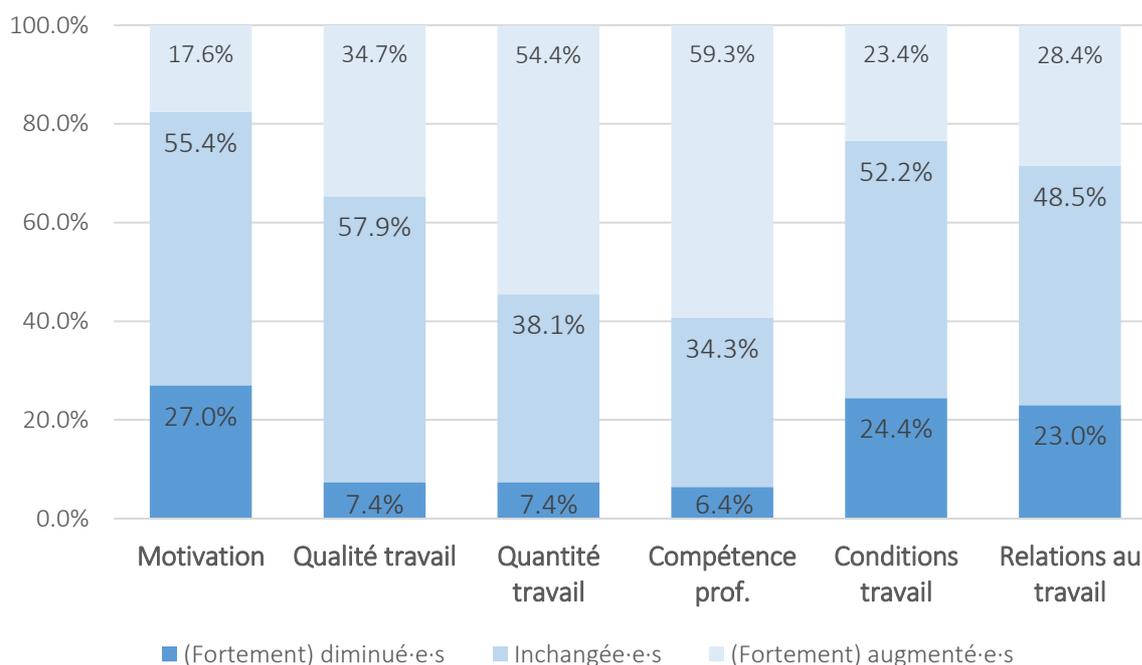


4.2.4 Évolution de la situation au cours des dernières années

Lorsqu'on interroge les participant·e·s sur l'évolution de la situation au cours des 5 dernières années (cf. Graphique 6), si la **motivation** est restée stable pour le 55.4% et a même augmenté pour le 17.7%, chez un peu plus d'un quart d'entre eux/elles, elle a diminué (26.9%). Sur le plan de la **qualité** et de la **quantité du travail** fourni ainsi que des **compétences professionnelles**, on observe des évolutions plus positives. En effet, la qualité, la quantité ainsi que les compétences ont augmenté au cours des 5 dernières années respectivement chez le 34,7%, le 54,5% et le 59,3% des AO. Enfin, au niveau des **conditions de travail** et des **relations**

avec les collègues et les supérieur·e·s, les données indiquent une amélioration respectivement chez le 23.4% et le 28.5% des participant·e·s. En revanche, les conditions et les relations se sont détériorées de manière (très) négative pour le 24.4% et le 23.0% respectivement. On remarque donc que pour environ un quart des AO, il y a une dégradation tant sur le plan des conditions que des relations au travail.

Graphique 6. Évolution au cours des 5 dernières années



4.2.5 COVID-19

Si pour la majorité des AO, la crise socio-sanitaire liée au COVID-19 n'a pas eu un effet particulier sur leur activité professionnelle (54.8%), pour un tiers d'entre eux/elles (33.2%) le **COVID-19 a impacté (très) négativement leur travail**. A noter aussi que pour 12.1%, la crise a même eu un impact (très) positif. Par ailleurs, au moment de la récolte des données (i.e., mai-juillet 2021), 8.6% craignaient de **perdre l'emploi** à cause de la crise. Par rapport aux **déplacements** pendant la crise, un peu plus de la moitié (52.8%) n'a pas pu faire du télétravail et a dû soit suspendre l'activité soit continuer à aller sur le lieu de travail. C'est intéressant de souligner que presque un quart des AO (23.9%) a dû augmenter son **temps de travail** pendant la crise. En d'autres termes, ils/elles ont dû travailler plus d'heures. Dans plusieurs cas, le fait de devoir travailler plus était probablement lié, au moins en partie, au fait de devoir adapter le cadre et la manière de travailler aux restrictions et changements imposés par la pandémie. A ce propos, il suffit de penser à tous les commerces qui ont dû mettre en place (ou renforcer) les services de livraison à domicile ou à l'obligation de réaliser de l'enseignement à distance également avec les élèves les plus jeunes. Enfin, une très large majorité des interrogé·e·s (94.9%) n'a pas eu le sentiment d'avoir été traité·e de manière différente à cause de l'âge au travail pendant la crise.

4.2.6 Retraite

Les données indiquent que si 33.8% pensent partir à la retraite à l'âge légal, 5.6% prévoient de la retarder alors que 34.8% envisagent de partir à la retraite de manière anticipée. Enfin, un quart (25.8%) n'a pas encore décidé à quel moment prendre la retraite. Parmi ceux et celles qui aimeraient partir de manière anticipée, les âges de 62 ans et 63 ans sont les plus fréquemment indiqués. Parmi les **principales raisons qui influencent le moment de la retraite** (à l'âge légal, anticipé ou retardé) on retrouve, dans l'ordre⁸ : le désir de profiter de plus de temps pour soi (38.8%) ; une situation financière favorable (34.4%) ; des problèmes de santé (26.3%), une perte du plaisir de travailler (17.2%) et une dégradation des conditions de travail (15.8%).

Par rapport à la **représentation de la retraite**, il est intéressant de remarquer que pour une large partie des répondant·e·s, la retraite représente quelque chose de (très) positif (61.4%) et seulement pour 2.0%, elle reflète quelque chose de négatif. Enfin, environ 24.6% des AO se disent suffisamment préparé·e·s pour le passage à la retraite.

4.3 Tests statistiques

4.3.1 Analyses de variance

Afin d'approfondir les données descriptives présentées ci-dessus, nous avons effectué une série d'analyses de variance (ANOVA). Ce test permet, d'un point de vue statistique, d'évaluer des possibles différences entre les réponses en fonction des caractéristiques des participant·e·s (p.ex., l'âge ou le sexe).

Groupes d'âge (50-59 ans vs 60-65 ans) – De manière cohérente avec la littérature actuelle, les 50-59 ans se perçoivent comme plus « **employables** » que les 60-65 ans. Par contre, les 50-59 ans craignent davantage une **dégradation des conditions de travail** dans les mois à venir (i.e., insécurité qualitative). Enfin, si les deux groupes d'âges indiquent qu'au cours des dernières 5 années, ils ont été capables de réaliser une **quantité supérieure de travail**, cette augmentation est statistiquement plus importante chez les 50-59 ans. Les différences mentionnées dans ce paragraphe sont toutes statistiquement significatives ($p < .05$).

Sexe (femmes vs hommes) – Par rapport aux femmes, les hommes considèrent davantage leur travail comme étant **éprouvant sur le plan émotionnel** et sur le **plan cognitif** et rapportent plus de **situations injustes à cause de leur âge** (p.ex., être évalué de manière plus stricte par rapport à des collègues plus jeunes). Tant les hommes que les femmes rapportent que la **qualité du travail** fourni a progressé. Cependant, d'après les auto-évaluations, cette progression est plus importante chez les hommes. Par ailleurs, les hommes se considèrent davantage comme étant **compétents** ainsi que davantage **plus compétents que les collègues plus jeunes**. Enfin, sur le plan de la **COVID-19**, la crise socio-sanitaire semble avoir eu un **impact négatif** supérieur sur le travail des femmes. Toutes ces différences sont statistiquement significatives ($p < .05$).

⁸ A cette question les participant·e·s pouvaient indiquer plusieurs réponses.

Niveau de formation (I/II vs III) – Lorsqu'on considère le niveau de formation, les résultats indiquent que, si d'une part, les AO avec une formation de degré III rapportent une **charge** supérieure sur le **plan tant émotionnel que cognitif**, d'autre part, les participant·e·s avec une formation de degré I/II éprouvent une **Crainte supérieure de perdre leur emploi** (i.e., insécurité professionnelle quantitative) et considèrent avoir **moins de chances de retrouver** – si nécessaire– **un emploi similaire**. Autrement dit, ces dernières personnes se considèrent comme étant moins « employables ». En ce qui concerne l'évolution perçue au cours des 5 dernières années, si les participant·e·s avec un degré III rapportent une **dégradation** plus marquée tant de la **motivation** que des **conditions de travail** (alors que ceux/celles avec un degré I/II indiquent davantage une situation inchangée). Enfin, par rapport à la crise liée au *COVID-19*, les personnes avec une formation de degré III indiquent avoir dû **travailler plus** que d'habitude alors que celles avec un degré I/II ont pu moins profiter du **télétravail** (et elles ont donc dû continuer à se déplacer sur le lieu de travail) et rapportent plus souvent le sentiment **d'avoir été traitées de manière injuste à cause de leur âge** sur le lieu de travail.

Situation financière (en difficulté vs pas en difficulté) – En dernier lieu, nous avons comparé les réponses des AO disant avoir des difficultés à « joindre les deux bouts » avec celles des AO affirmant n'avoir aucune difficulté sur le plan économique. Il est important de souligner que cette distinction se base sur la perception des participant·e·s de leur propre situation financière. Ainsi, les personnes en difficultés économiques déclarent avoir un travail plus **éprouvant** sur le **plan physique** et **craindre** davantage de **perdre leur emploi** ainsi qu'une **dégradation de leurs conditions de travail** dans les mois à venir. Toujours en comparaison avec les AO qui ne rapportent pas de difficultés financières particulières, celles avec des difficultés économiques considèrent avoir une **employabilité** (i.e., la capacité de retrouver un emploi similaire) inférieure. Par ailleurs, les personnes avec des difficultés financières rapportent **plus de mauvais traitements** (p.ex., être rabaissée, subir des remarques dégradantes) et **plus d'attitudes injustes à cause de l'âge** sur le lieu de travail. Par rapport aux attitudes injustes liées à l'âge (i.e., âgisme) les participant·e·s déclarant des difficultés financières témoignent plus fréquemment le **sentiment de ne pas être bien intégré·e·s à cause de l'âge**, d'avoir **moins d'opportunité de promotion** et d'**être évalué·e·s de manière plus stricte** que des collègues plus jeunes et de recevoir des **tâches moins intéressantes** par rapport à des collègues plus jeunes. En ce qui concerne la crise liée au *COVID-19*, outre de pouvoir profiter moins souvent du **télétravail**, les personnes en difficulté économique rapportent un sentiment plus fort d'avoir été **traitées de manière injuste à cause de leur âge** sur le lieu de travail au cours de la pandémie.

4.3.2 Régressions linéaires multiples

Afin de déterminer les éventuels prédicteurs d'un certain nombre de variables dépendantes (VD) (à savoir, le risque de burnout, le sentiment d'employabilité et la satisfaction professionnelle), nous avons réalisé une série de régressions linéaires multiples. Dans chaque modèle nous avons intégré une série de possibles prédicteurs (p.ex., l'âge, le sexe, le taux de travail, la charge physique du travail, le sentiment d'être traité de manière injuste à cause de l'âge, l'insécurité professionnelle et l'impact du COVID) pour déterminer lesquels permettent d'expliquer de manière significative les VD.

Burnout – Le modèle de régression final explique 38.5% de la variance du risque de burnout ($F(4, 178) = 29.49, p < .001$). Ce modèle signale que le risque de burnout est positivement associé avec la **charge cognitive** et la **charge physique au travail**, avec le **risque de dégradation des conditions de travail** dans les mois à venir (i.e., insécurité professionnelle qualitative) et **l'impact négatif de la crise liée au COVID-19 sur le travail**. En d'autres termes, plus une personne est confrontée à une charge importante –tant cognitive que physique– au travail, plus elle craint de voir ses conditions professionnelles se détériorer prochainement et plus l'impact de la pandémie a été négatif sur son travail et plus elle est à risque de burnout.

Employabilité – Les analyses relatives à l'employabilité indiquent que plus une personne est **âgée**, plus elle est confrontée avec de la **discrimination liée à l'âge** (i.e., âgisme) et moins elle se perçoit comme « employable ». Par contre, les AO **avec un·e partenaire**, avec une **situation financière sûre** et qui considèrent que la **qualité du travail fourni au cours des dernières 5 années a progressé**, s'évaluent comme étant plus « employables ». Le modèle final de régression pour l'employabilité explique le 14.8% de sa variance ($F(5, 180) = 7.41, p < .001$).

Satisfaction professionnelle – Le modèle de régression produit pour la satisfaction professionnelle explique le 15.2% de la variance de cette variable ($F(5, 177) = 7.53, p < .001$). Parmi les prédicteurs retenus par les analyses, on retrouve la **charge physique de travail**, **l'insécurité professionnelle qualitative**, **l'employabilité** ainsi que **l'épuisement** et les **mauvais traitements**. De manière plus précise, les AO qui craignent une dégradation des conditions de travail et qui se perçoivent comme peu « employables » rapportent un niveau inférieur de satisfaction professionnelle. De même, plus la personne est épuisée (i.e., burnout) et rapporte des traitements injustes (tels qu'être rabaissée de la part de collègues et/ou supérieur·e·s) et moins elle est satisfaite. Il faut cependant souligner que l'épuisement est seulement marginalement significatif (i.e., $p < .10$). Enfin, et de manière inattendue, une plus grande charge physique est associée avec une plus grande satisfaction.

4.4 Limites

L'échantillon analysé dans ce chapitre reflète une partie importante des travailleurs et travailleuses de 50 ans et plus. Cependant, certains groupes professionnels (ou secteurs professionnels) sont moins représentés (possible biais d'auto-sélection ou des stratégies de recrutement). De plus, comme toute démarche basée sur l'auto-évaluation, les réponses peuvent être partiellement influencées par plusieurs facteurs (tels qu'une certaine désirabilité sociale) et les résultats doivent donc être considérés avec une certaine précaution.

4.5 Memento des points forts

4.5.1 Données descriptives

- * Les participant·e·s semblent avoir dans l'ensemble une situation professionnelle stable. Cependant, une partie non-négligeable (16.3%) rapporte des difficultés sur le plan financier.

- * Parmi les temps partiels, une personne sur quatre ne peut pas travailler plus à cause de la responsabilité des tâches domestiques et/ou d'une personne à charge.
- * Si nécessaire, la grande majorité des AO (86.8%) considère qu'il serait (très) difficile de retrouver un emploi similaire.
- * Un tiers des participant·e·s juge son travail comme exigeant à la fois sur le plan physique, cognitif et émotionnel. De plus, 15% des répondant·e·s manifestent des sentiments élevés d'usure et de fatigue et donc un risque plutôt élevé de burnout.
- * Environ 25% des personnes rapportent des remarques dégradantes de la part des collègues et/ou supérieur·e·s.
- * Le 18% à 35% rapportent des possibles traitements injustes à cause de leur âge (donc d'âgisme) sur le lieu de travail (telles que, moins d'opportunités de formation ou de promotion par rapport aux collègues plus jeunes).
- * Si la motivation, les conditions de travail et les relations au travail se sont dégradées pour un quart des AO, pour une majorité d'entre eux/elles, la qualité et la quantité de travail fourni ont augmenté au cours des dernières 5 années.
- * La crise liée au COVID-19 a impacté (très) négativement le travail d'un tiers des AO. Cependant, la crise ne semble pas avoir amené à une augmentation des traitements injustes auprès des TA sur le lieu de travail.
- * Si le moment auquel prendre sa retraite semble être souvent déterminé par l'envie d'avoir plus de temps pour soi, les problèmes de santé, la perte de plaisir et la dégradation de conditions de travail jouent tout de même un rôle important. Plus d'un tiers prévoit de prendre une retraite anticipée.

4.5.2 Analyses inférentielles

- * Si parmi les 50 ans et plus on observe des différences en fonction de l'âge et du sexe (p.ex., l'employabilité perçue, la dégradation des conditions de travail), celles-ci semblent être encore plus marquées et nombreuses selon le niveau de formation et les possibles difficultés économiques perçues (p.ex., crainte de perdre l'emploi, charge du travail, attitudes injustes liées à l'âge, mauvais traitements de la part de collègues et/ou supérieur·e·s).
- * Le risque de burnout est supérieur chez les personnes confrontées à des charges cognitives et physiques plus importantes ainsi qu'à une dégradation des conditions de travail et un impact négatif de la crise liée au COVID-19 plus marqués.

5. Entretiens individuels avec des travailleurs et travailleuses âgé·e·s (volet 3)

5.1 Présentation des échantillons

Les chapitres 5 et 6 se fondent sur les volets qualitatifs du mandat et proposent des entretiens approfondis avec un ensemble d'acteurs et actrices (voir point 2.2). Au total 33 entretiens approfondis ont été réalisés ($n = 22$ pour le volet 3 et $n = 11$ pour le volet 4). Par rapport au statut des personnes interviewées, pour le *volet 3*, nous avons réalisé 13 entretiens avec des TA (9 TA en recherche d'emploi et 4 en emploi) ; 9 entretiens avec des représentant·e·s des entreprises et d'autres acteur/trice·s du monde du travail, tel des conseiller/ère·s des ORP. Pour le *volet 4*, il y a eu 11 entretiens relatifs à l'impact du COVID-19 (dont 9 avec des TA en emploi et 2 avec des représentant·e·s des entreprises et d'autres acteur/trice·s du monde du travail).

Sur l'ensemble des entretiens effectués, 18 étaient avec des femmes (dont 3 au chômage et 4 dans un poste à responsabilité) et 15 avec des hommes (dont 5 au chômage et 1 dans un poste à responsabilité). La majorité de l'échantillon est d'origine fribourgeoise, soit des personnes nées, scolarisées ou ayant passé la majorité de leur vie dans le Canton de Fribourg. Une portion moins importante concerne des personnes originaires de Cantons voisins ou d'origine étrangère (française, espagnole et chilienne). L'âge moyen de l'ensemble de l'échantillon est de 56,9 ans. Les femmes de notre échantillon sont plus jeunes : l'âge moyen est de 51,25 ans contre 58,6 ans pour les hommes. Les femmes sont moins nombreuses au chômage (3 femmes contre 5 hommes) et occupent davantage des postes à responsabilité (4 femmes contre 1 homme). Il est important de rappeler que cet échantillon n'est bien évidemment pas représentatif de l'ensemble de la population des 50 ans et plus dans le Canton de Fribourg.

5.1.1 Caractéristiques globales : âge, genre, secteurs et niveau d'étude

Concernant les aspects en lien avec l'emploi, 15 personnes sont inscrites au chômage à un taux de 100% ou travaillent à temps plein. Parmi ces personnes, 12 sont des hommes et 3 des femmes. Cet aspect est particulièrement important et sera analysé davantage ci-après (voir point 5.2.4 et point 6.2), toutefois, ce qui peut être relevé ici est la persistance au sein de cette génération d'un modèle ancien de l'homme « pourvoyeur d'argent » (de l'anglais *male breadwinner*) et de la femme garante des aspects domestiques, y compris de l'éducation des enfants, et dont le salaire reste « secondaire » à celui du mari. Tandis que cette génération reste calquée sur des modèles anciens (qui demeurent structurels), les modèles conjugaux et familiaux ont, quant à eux, évolués, modifiant les structures fondamentales de l'organisation du travail et du ménage. Notamment l'augmentation du taux de divorces et la qualification des femmes pour des postes à responsabilité vont à l'encontre des ajustements des charges familiales que l'on pourrait attendre et, qui restent majoritairement endossées par les femmes dans la génération actuelle des seniors. Il en résulte que les femmes de 50 ans et plus sont doublement pénalisées, à la fois par rapport à leurs homologues masculins et par les femmes plus jeunes. Les femmes de 50 ans et plus ont majoritairement interrompu ou réduit leur temps d'emploi au moment de l'arrivée des enfants, certaines ont essayé de

reprenre une vie professionnelle plus tard mais le plus souvent dans un poste moins qualifié. Une bonne partie a divorcé et a perdu une assurance financière à la retraite à cause du fait d'avoir pu peu cotiser. Il s'agit d'une classe de femmes précarisées par leurs trajectoires maritales et professionnelles, qui ne font actuellement pas l'objet d'un véritable débat politique quant aux réformes au sein de l'emploi et de la retraite.

Au sujet des secteurs représentés dans notre échantillon, nous avons également une répartition genrée, ce qui réitère certains stéréotypes, ou peut-être explique des trajectoires professionnelles relatives à une génération vieillissante. Nous retrouvons les femmes investissant prioritairement des postes dans les secteurs de l'administration publique et du secrétariat ($n = 8$) et de l'éducation, du social et des soins ($n = 9$). Une seule femme est ingénieure au chômage, précédemment occupant un poste dans le secteur du bâtiment. Les hommes investissent davantage le secteur du transport et de la construction ($n = 6$), de l'ingénierie et l'informatique ($n = 4$) et de l'administration ($n = 4$), un seul homme travaille dans les soins.

La dernière considération concerne le niveau d'étude : 12 personnes possèdent un diplôme universitaire de type « licence » (équivalent Master), parmi celle-ci 7 sont des femmes, dont une en possession d'un doctorat, et 5 sont des hommes. D'autres possèdent des « diplômes d'une école professionnelle » (équivalent Bachelor), qui leur ont directement ouvert les portes à un métier (assistant·e social·e, d'infirmier/ère ou d'ingénieur·e). Finalement une partie importante ($n = 10$) n'a pas fait d'études supérieures et a démarré la vie professionnelle à la suite d'un apprentissage (dans la serrurerie, dans la logistique ou dans la construction) pour acquérir éventuellement ensuite un certificat (CFC) ou un brevet fédéral.

Note : Étant donné que les interviews portant sur le COVID-19 nous ont également fourni des éléments pertinents pour les thèmes analysés dans ce chapitre, nous avons décidé de présenter ici l'échantillon dans sa globalité ($N = 33$). Par ailleurs, dans le volet 3 il y a eu une sur-représentativité des travailleur/euse·s en recherche d'emploi (ce qui nous permis d'approfondir cette problématique) nous avons donc décidé de compléter les analyses présentées dans ce chapitre avec les entretiens des travailleur/euse·s (tou·te·s en emplois) conduits dans le cadre du volet 4 sur le COVID-19.

5.2 Principaux résultats

Dans cette section nous analysons l'ensemble des entretiens approfondis conduits avec les personnes en emploi occupant différentes fonctions (employé·e·s, responsables RH ou employeur/euse·s, coach et ORP) dans des secteurs variés et engagées par une typologie variée de contrats (CDI, CDD, emploi temporaire) et avec des personnes en recherche d'emploi. Nous allons tout d'abord nous focaliser sur les expériences problématiques vécues en lien avec l'âge et à la perte de l'emploi ou les difficultés rencontrées sur le poste occupé. Nous mettrons par la suite en exergue également les expériences positives et enfin conclure sur des propositions et quelques pistes de réflexion avancées par les participant·e·s. Les personnes interviewées sont mentionnées par des initiales, elles aussi fictives afin de garantir l'anonymat et la confidentialité de ce qui a été dit en entretien.

5.2.1 Perte de l'emploi après 50 ans : quels facteurs, quelles conséquences ?

La perte de l'emploi est relative à plusieurs facteurs, mais certains sont particulièrement liés à l'âge et plus précisément au vieillissement. Dans le cadre de notre enquête, nous en avons retenu quatre qui ont émergé à travers les récits des personnes interviewées relativement à des expériences difficiles qu'elles auraient vécues dans le cadre du dernier poste occupé. Les facteurs retenus sont : (1) la restructuration et/ou le changement de gestion (ou *management*) d'entreprise (cf. 5.2.2), (2) les licenciements injustifiés et le *mobbing* (cf. 5.2.3), (3) les ruptures biographiques (cf. 5.2.4), (4) l'assignation sociale de l'âge (stéréotypes) et la charge financière liée à l'AVS (cf. 5.2.5). Partant d'une situation négative ou problématique, les participant·e·s ont été amené·e·s à apporter des éléments concrets, à travers la narration d'une expériences vécues. Nous avons apporté, autant que possible, des extraits d'entretien, ou des encadrés ayant l'objectif d'illustrer une trajectoire typique.

5.2.2 Restructuration et/ou changement de management d'entreprise

La restructuration d'une entreprise ou d'un service comporte une série de changements. Ces derniers peuvent concerner une réduction du personnel, la réorganisation d'un service, l'introduction de nouvelles formes de management, voire une nouvelle direction : tous ces changements bousculent le fonctionnement d'une organisation et de ses employé·e·s. Les TA interviewé·e·s ayant vécu une restructuration dans leur organisation, décrivent ce moment comme chargé d'émotions, souvent négatives, telle la peur de « perdre du pouvoir » (qui peut consister en la gestion de tâches précédemment effectuées, la perte d'indépendance dans l'organisation et/ou dans l'exécution des tâches, le changement de planification d'horaires, etc.) ou la peur d'être déclassé·e·s (y compris au niveau salarial)⁹, voire d'être licencié·e·s.

Une première difficulté concerne la **technologisation et la digitalisation du travail**, soit toutes ces transformations des techniques et des technologies liées à la réalisation et à l'organisation des tâches et des prestations. L'âge ne constitue pas un problème en soi, *c'est la manière dont ces transformations sont introduites et mises en place* dans les organisations (entreprises ou institutions), laissant souvent les employé·e·s « se débrouiller ». Pour BC, femme de 60 ans, le passage au numérique est trop « onéreux » en termes de temps et de charge mentale :

Il y avait beaucoup trop d'exigences et puis la gestion était tout électronique, il fallait remplir tout à l'ordinateur, les séances, etc. Et puis cet aspect-là était compliqué sur un temps partiel. Ça me mange trop de temps. C'est difficile pour moi d'être à l'aise avec ce fonctionnement. Nous avons reçu un portable professionnel, fourni par le Canton. Et ça m'a mis un stress tel ! Et finalement j'ai décidé que je n'allais pas utiliser ce portable, mais ça m'a pris des semaines à décider que je n'allais pas l'utiliser. Et ça a

⁹ Pour rappel, la révision partielle de la loi sur le personnel de l'Etat (LPers) indique : Indemnité de situation acquise: la LPers ayant introduit le principe, le RPers fixe les modalités d'octroi. Ainsi une indemnité garantissant un salaire identique est prévue pour les collaborateurs et collaboratrices âgées de 55 et plus contraint·e·s de changer de fonction en raison d'une réorganisation. La fonction proposée doit être raisonnablement acceptable, c'est-à-dire que la nouvelle classe salariale prévue ne doit pas être inférieure de quatre classes au maximum par rapport à la précédente.

participé à l'épuisement. Parce que les postes à temps partiel sont complètement préétablis par rapport à la charge de travail et à sa gestion. (BC, femme, 60 ans, diplôme universitaire, médiation culturelle, chômage)

AX, employée au sein d'un service scolaire à 50% a été directement sollicitée avec ses collègues durant l'année 2019 pour mettre en place le passage au numérique (scanner les dossiers, insérer le code QR, enregistrer les dossiers, etc.). Elle souligne les bénéfices de la digitalisation de l'emploi, la rapidité, mais remarque également comme ce passage « a été complètement sous-estimé, la mise en place et tout le suivi ». Un regard complémentaire est offert par BE, cheffe de service d'un secteur public, qui raconte les difficultés et les contradictions suite à la décision de SITel de remplacer tous les téléphones par l'application Teams, en supprimant physiquement les téléphones dans son bureau :

Une personne de plus 50 ans m'a dit « c'est exclu ! Je n'utilise pas mon natel privé pour ça ! ». Et moi j'ai dit « je comprends », mais pour les autres je n'ai pas eu le choix. Il y en a 2-3 qui ont dit non. Ils ont refusé de fusionner les contacts privés avec les contacts professionnels. Et j'ai dit « vous avez raison, vous n'êtes pas dans une fonction qui vous oblige à faire ça, et puis vous n'êtes pas assez payés pour vous faire ces soucis ». Et puis quand on doit appeler [nos prestataires], l'assistante les appellent, on doit avoir un téléphone fixe ! On ne peut pas appeler avec l'ordinateur puisqu'on a un ordinateur pour 3 personnes ! Donc il suffit qu'une personne est à l'ordinateur puis l'autre doit répondre... on ne nous a pas non plus demandé ! Et on a dû faire des pieds et des mains pour garder des téléphones fixes ! (BE, femme, 55 ans, juriste, cheffe de service, 80%)

Cet exemple montre la tension que cette cheffe de service relève par le fait de répondre aux exigences du marché et de poser des limites là où la restructuration logistique va « trop loin », trop vite et lèse les frontières entre la vie privée et la vie professionnelle de ses employé·e·s (l'usage des portables).

Il arrive que les nouvelles stratégies de direction ou de management ne soient pas comprises, voire mal intégrées, et les nouvelles méthodes introduites (notamment celles impliquant les évaluations, comme le bilan de compétences, l'auto-évaluation, l'évaluation par les pairs) très mal reçues. Certain·e·s TA vivent l'introduction des protocoles d'évaluation comme une remise en discussion des relations entre collègues. Celles-ci peuvent être vécues par des TA de manière très négative et susciter des sentiments d'humiliation, d'infantilisation, de destitution de leur propre autorité, voire de leur légitimité professionnelle.

L'absence de participation dans la prise des décisions, dû par exemple à un management trop vertical ou introduit de manière brusque, provoque souvent un sentiment de méfiance au sein des équipes ou entre les collègues. Ces situations peuvent déboucher dans des cas de véritable mobbing et de souffrance psychique intense.

5.2.3 Licenciements injustifiés et cas de mobbing

Les données récoltées indiquent que **les situations de mobbing envers les TA sont fréquentes, ce qui est un constat préoccupant**. Le mobbing est souvent exercé par un·e supérieur·e hiérarchique direct et rarement rapporté à une hiérarchie encore supérieure ou à la direction. La personne qui le subit met du temps à se rendre compte d'être sous l'emprise

de son/sa supérieur·e et adopte un comportement qui ne fait qu'exacerber le dysfonctionnement de la relation professionnelle (évitement, surfaire, se justifier, etc.). Ces situations peuvent impacter très sérieusement la santé psychique et physique de l'employé·e qui en prend conscience souvent « trop tard ». Les situations d'épuisement, voire de burnout, et de dépression sont dès lors presque systématiques, comme les nombreux exemples rapportés par nos enquêté·e·s.

Le cas de AG (cf. Encadré 1), femme de 58 ans, également travaillant dans le secteur de la vente est illustratif de l'enchaînement des passages et l'atteinte graduelle et dévastatrice que le mobbing subi a (et aura) sur sa santé et sa vie professionnelle.

Encadré 1. Illustration d'un cas de mobbing (AG, femme, 58 ans, restauration, chômage)

AG est une femme de 58 ans originaire du Canton de Fribourg. Elle a travaillé pendant dix ans en qualité d'aide de cuisine au sein d'une grande chaîne de supermarchés offrant un service de restauration. Le travail de cuisine devenant exténuant et pénible (elle avait un problème à une hanche), elle demande à être déplacée à la caisse pour pouvoir travailler assise. Le responsable des RH lui accorde ce changement, mais quelques semaines plus tard un nouveau gérant est nommé : elle commence à subir du mobbing de la part du chef. Elle dit « *il me faisait des pièges avec d'autres employé·e·s, il m'a dénigrée, volé de l'argent. Une fois il m'a fait une farce avec le mari d'une collègue : ils ont mis du lait en bas du chariot et il est passé à la caisse pour voir si je regardais, parce qu'il y a des vols et on doit contrôler. Mais comme je le connaissais je ne l'ai pas fait, et il m'observait : ils m'ont tendu un piège. Il m'a appelé dans le bureau. Ils ont tout fait pour que je devienne malade, et puis je suis devenue malade* ».

À la question pour quelle raison elle n'a pas demandé de changer de filiale, elle répond : « *J'aurais dû ! J'aurais dû ! Mais quand vous êtes 10 ans à un endroit vous voyez, je ne voulais pas changer. J'étais bête moi-même j'aurais dû solliciter les RH, mais je me suis dit je vais gérer moi-même je vais me débrouiller parce que chaque 2-3 ans les gérants partent. Après il est parti. Mais moi je suis devenue malade* ». La difficulté à prendre conscience du mobbing est tardive et arrive pour AG avec sa maladie.

Elle part aux urgences psychiatriques où elle est hospitalisée pendant deux mois car elle était « au bout de sa vie ». Après six mois d'arrêt de travail et de soins psychiatriques, le directeur la convoque pour lui demander si elle souhaite reprendre son poste, mais à ce stade elle est encore atteinte psychologiquement, au point qu'elle ne peut plus remettre les pieds dans le supermarché : « *Le directeur m'a demandé : vous voulez revenir ? Et moi j'ai dit non. Et on a rompu le contrat. Et ça c'est le plus dur de ma vie, et j'en souffre encore, et tout le monde m'aimait, mes clients* ». Cette femme de 58 ans est actuellement suivie par des psychologues. Aucune action a été entreprise envers le gérant et elle ne bénéficie pas d'une réparation financière par rapport à ce qu'elle a dû encourir. Elle est aujourd'hui en fin de droits de chômage et sera prochainement à l'aide sociale.

Les situations de mobbing vécues par nos interviewé·e·s sont majoritairement expérimentées en deuxième partie de carrière, voire après la cinquantaine. D'autres témoignent que les frustrations ressenties sont liées au fait de « ne pas être entendu·e » et

du fait qu'« on me prêtait des intentions que je n'avais pas » comme l'explique BG, femme de 60 ans, ingénieure, avec un diplôme universitaire, au chômage après avoir fait un burnout. Comme dans les cas précédemment illustrés, BG cherche initialement « d'arranger les choses », pour prendre conscience des « méthodes de dénigrement », des reproches sans fondements et l'interruption dans le suivi des informations. Cette succession d'étapes l'a conduite à tomber malade : « *j'étais à bout, j'en pouvais plus* » dit-elle, ce qui entraîne un suivi médical, la prise d'anti-dépresseurs, un arrêt de travail et la démission.

De manière générale, il apparaît urgent d'offrir des réponses institutionnelles plus efficaces dans la prévention et la prise en charge de cette problématique (le mobbing, le harcèlement psychologique au travail), qui engendre des coûts considérables notamment au niveau de la santé publique.

5.2.4 Ruptures biographiques

En raison de leur âge, les TA ont plus de chances de vivre une **rupture dans leurs trajectoires** –conjugale (une séparation, un divorce), familiale (la perte d'un parent, le départ des enfants) ou de bien-être et de santé– donnant lieu à une maladie. La nécessité d'adapter le rythme ou l'environnement de travail (ralentissement, réaménagement, adaptation du cahier des charges) est alors sollicitée. Si ces temporalités sont –au moins partiellement– liées à l'avancée en âge (le vieillissement), elles ne sont pas encore systématiquement prises en compte au sein des entreprises et trop souvent considérées comme des « accidents ».

Encadré 2. Illustration de l'enchaînement des ruptures au sein de deux trajectoires

Le cas de AC illustre le jalonnement des étapes qui viennent marquer une trajectoire professionnelle descendante, allant de la perte de l'emploi temporaire jusqu'à l'inscription dans un chômage de longue durée. AC est un homme de 53 ans sans formation, avec une expérience dans la logistique et le transport des poids lourds. Il possède un permis de transport qui constitue sa plus-value. Suite à son divorce, qu'il décrit comme « compliqué », AC développe « des problèmes avec l'alcool » donnant lieu à une dépendance. Il subit un retrait du permis de conduire ce qui entraîne la perte de son emploi. Des contrôles du sang systématiques et aléatoires sont dès lors mis en place, ce qui le conduit à vivre une perte progressive du sentiment de maîtrise (de soi, de son temps, de ses projets) ce qui le pousse dans un cycle de dépendances (alcool, médicaments, assistance sociale). Entraîné dans ce cercle vicieux, AC se retrouve à 53 ans sans formation certifiante et en dehors du marché de l'emploi. À la fois dans une instabilité financière et une dépendance à l'assistance publique, son quotidien devient sombre et « difficile à vivre », ne lui laissant que peu de marge pour s'en sortir. N'ayant pas d'économies, reprendre une formation n'est pas envisageable. Il se résigne à accepter des « missions » courtes, voire journalières ce qui le place à la fois dans une précarité et une disponibilité permanente.

À l'inverse, la perte de l'emploi peut aussi déclencher des ruptures biographiques en cascade allant se répercuter sur la vie privée (relations familiales, conjugales, etc.) et sur l'état de santé. C'est le cas de AS, homme de 63 ans qui se retrouve dans une instabilité financière et contractuelle depuis plus de 10 ans. Après une première carrière dans le milieu de la mécanique, AS se reconvertit, à l'âge de 45 ans, dans le secteur des transports.

Il fait un CFC de chauffeur de car et est engagé dans une entreprise de transports avec un CDI. L'entreprise rencontre des difficultés financières, ce qui implique un déclassement contractuel et ensuite un licenciement. Depuis, âgé alors de 52 ans, AS n'a plus retrouvé un poste en CDI et enchaîne des contrats temporaires de plus en plus précaires. En fin de droits de chômage au moment de l'entretien, AS indique avoir subi récemment un infarctus à cause du stress généré par cette situation : « pour les gens qui font yoyo pendant un certain temps, il y a une retombée sur la santé ! »

Au sein des **parcours biographiques**, il faut signaler des **carrières « typiquement féminines »**, celles de femmes qui ont arrêté leur activité salariale pour s'occuper des enfants, ou qui ont commencé une vie professionnelle tardivement. Ces trajectoires se ressemblent et ont plusieurs points en commun, bien que l'on puisse distinguer deux types de profils. Il y a d'une part des femmes qualifiées, qui possèdent des diplômes universitaires (licence, master, doctorat), mariées et qui réduisent leur temps de travail, voire suspendent leur activité à l'arrivée des enfants, pour reprendre leur activité tardivement. Elles auraient souhaité un autre arrangement.

Quand les enfants étaient petits, je travaillais à 50% et mon mari à 80%. Ensuite mon mari a travaillé « hors académie », il travaillait à 100% et là c'était difficile. Je n'avais pas envie de mettre mes enfants à la crèche à 100%, et puis je n'avais pas envie de travailler à 100% ou à 80% à l'autre bout de la Suisse, et courir tout le temps. Un moment donné j'aurais voulu que mon mari travaille moins... J'aurais bien aimé travailler à un pourcentage plus bas, en job-sharing, ça j'aurais beaucoup aimé. (AP, femme, 53 ans, doctorat en physique, aide-soignante, 80%)

Un autre profil est celui des femmes avec peu de formation, ayant travaillé, souvent à temps partiel, dans la majorité des cas au sein d'une petite-moyenne entreprise (PME). Elles ont contribué significativement au développement de cette dernière (travail multi-tâche, comptabilité, administration, etc.), y trouvant leur compte par le fait de considérer leur salaire comme « secondaire » par rapport à celui du mari. Vers la cinquantaine, elles se retrouvent au chômage, suite le plus souvent à une modernisation de l'entreprise ou à sa faillite, leurs compétences sont difficilement transférables et ne possèdent pas de titre certifiant (elles n'ont pas été formées par l'entreprise pour laquelle elles ont travaillé). Un divorce vient souvent précariser ultérieurement leurs conditions de retraite, ayant peu cotisé (par le temps partiel) et ayant peu de chances de retrouver un emploi. Ces trajectoires féminines ont été davantage impactées par la crise socio-sanitaire liée au COVID-19 (voir point 6.1).

Ce sont toujours les femmes qui sont doublement perdantes parce que par leurs cotisations à temps partiel, avec ce système, fait qu'elles n'ont pas de LPP ou très peu. (AY, homme, 50 ans, collaborateur scientifique, 90%)

Peu de documentation existe sur cette catégorie de TA (femmes 50+) et des conditions relatives à leur qualité de vie à l'âge de la retraite : des études sont fortement recommandées.

5.2.5 Âge comme assignation sociale et impact financier de l'AVS

Dans le monde du travail aussi, l'âge est imprégné de stéréotypes, qui la plupart du temps, sont négatifs. Le vieillissement est largement représenté en opposition à la norme dominante au sein du marché de l'emploi : le travailleur et la travailleuse idéal·e est jeune, performant·e, dynamique. La gestion financière de l'AVS et les cotisations liées à l'âge ont peu évoluées, ce qui pénalise les travailleurs et travailleuses âgé·e·s. La solidarité entre les générations sur laquelle était fondée la notion de retraite, s'est détériorée laissant peu de protection aux TA, exposés à la concurrence et à la compétition sur le marché de l'emploi. Le profit semble encore être très souvent défini et pensé uniquement en termes économiques plus que sociétaux. Par exemple, les notions de bien-être et de bonheur sont encore trop peu, en tout cas pas suffisamment, intégrées dans les réflexions des politiques de l'emploi et dans le monde des entreprises. Les TA interviewé·e·s dans cette étude ont assisté à des changements très rapides en termes de modèles de carrière, de conciliation entre vie privée et vie professionnelle (voir point 5.2.4), en termes de globalisation du marché et de digitalisation de l'emploi (voir point 5.2.2), mais **les représentations sociales des TA ont peu évolué ainsi que les réflexions plus progressistes autour des cotisations AVS et du système de retraite.**

AE, un homme de 63 ans, a exercé plusieurs fonctions au cours de sa vie professionnelle. Il a travaillé comme monteur, responsable de chantier, au service après-vente dans une entreprise de chauffage et enfin comme administrateur d'une PME. Ses compétences sont larges, ce qui lui vaut d'affirmer :

Moi si j'étais l'employeur, je ne m'engagerais pas ! Le fait d'être très proche de la retraite et que l'AVS est très élevée ne peut représenter en aucun cas un atout pour une entreprise. (AE, homme, 63 ans, conseiller communal, diplôme dessinateur ingénierie civile, chômage)

AE, conscient des peu de chances de retrouver un emploi¹⁰, s'étonne toutefois du manque d'« ouverture d'esprit » notamment concernant les difficultés des TA pour accéder aux formations et aux cours, et il souligne l'importance de l'épanouissement des TA, ce qui pour lui a un « retour sur l'investissement sociétal, beaucoup plus fort que si vous laissez une personne s'enfermer, déprimer... ». Les personnes en recherche d'emploi ayant plus de 50 ans sont conscientes de « coûter trop cher » aux entreprises, mais questionnent le manque de solutions et de réponses politiques à ce problème (une réforme de l'AVS, des quotas au sein des entreprises, voir point 5.3.3).

Alors on arrête de mettre ces pourcentages au niveau de l'AVS si après c'est discriminatoire, on met un taux fixe pour tout le monde ! Je vois beaucoup de 50+ et moi je trouve qu'il n'y a pas assez des choses, pas de formations spécifiques, il n'y a pas une structure pour ces gens-là, c'est dommage, on a des choses à apporter, on a encore 10 ans. (AF, femme, 54, CFC Vente, chômage)

¹⁰ À ce propos, un nouveau soutien fédéral est à disposition des chômeur·euse·s âgé·e·s de 60 ans ou plus arrivé·e·s en fin de droit. Ces personnes peuvent, sous certaines conditions, bénéficier de prestations transitoires avant la retraite. Informations complémentaires sur le site de la Caisse de compensation du canton de Fribourg, en charge de l'octroi de ces aides. Plus d'info : <https://www.fr.ch/travail-et-entreprises/chomage/mesures-daide-au-chomage>

Les conseiller/ère·s ORP, de leur côté, se retrouvent à devoir gérer des aspects qui sortent du cadre de l'emploi (approche psychologique, motivationnel), comme l'explique AB, conseillère qui parle de « personnes meurtries ». Si le travail d'accompagnement est important, les conseiller/ère·s se disent aussi « démuni·e·s » face « à ces gens-là » :

Ce gens-là ils sont extrêmement chers. Problèmes de santé qui surviennent. Ils ont peur qu'ils soient moins flexibles que les jeunes, ils ont déjà leur caractère, qu'ils ne vont pas pouvoir être formatés comme on veut, ils vont donner leur avis, ils peuvent constituer un élément perturbateur si on veut. (AH, homme 55 ans, conseiller ORP, 100%)

Le changement de l'image sociale des TA nécessite de déconstruire les représentations classiques et stigmatisantes de la « vieillesse » selon les mentors du programme Pro50+. AL, jeune retraité de 65 ans, met sur la balance les points forts et les points faibles quant à engager un·e TA :

Il y a des avantages à engager un Senior : cela dépend de l'entreprise. Si elle cherche une personne qui puisse transférer son savoir dans l'entreprise cela est très intéressant. Mais si l'entreprise lutte contre sa survie : capitaliser sur le coût du 2ème pilier fait la différence (c'est 8% de plus que celui d'une personne de 40 ans). Il y a aussi l'aspect d'intégration au sein de l'équipe et de la durée : une personne à 60 ans restera 5 ans pas plus. (AL, homme, 65 ans, retraité mentor Pro50+)

Penser l'âge sociale, ses formes de traitement y compris en termes de cotisation de l'AVS, semble une responsabilité collective qu'il convient de relever aujourd'hui. L'importance de renforcer les négociations entre le marché du travail, les programmes d'insertion pour les personnes de plus de 50 ans et les entreprises est essentiel.

5.3 Difficultés à retrouver un emploi et manque de solutions concrètes : quelles pistes à explorer ?

Cette deuxième partie propose d'articuler les difficultés, jusqu'ici mises en exergue dans les entretiens, avec les expériences positives afin de dégager des premières réflexions, voire des pistes pour des recommandations.

5.3.1 Renforcer ultérieurement les formations et le transfert des compétences

Un premier constat concerne **la nécessité de renforcer les processus de transformation** notamment dans le cadre des restructurations des organisations, **à travers un accompagnement**. Que ces organisations connaissent des restructurations des services ou des équipes, la digitalisation de l'emploi, l'introduction de nouvelles technologies, y compris de nouvelles formes de management, **ces transitions devraient être soignées davantage**. Le manque de formation est souvent assez important par rapport aux exigences du marché, qui ont par ailleurs évolué rapidement ces dernières années. Ce constat est transversal à plusieurs branches, même s'il paraît plus évident pour ces fonctions en lien direct avec l'informatique (programmation), soit en lien à la digitalisation de l'emploi dans différents secteurs (usage des outils informatiques pour la planification, réalisation ou gestion de projets, etc.).

Les **formations continues**, en cours d'emploi et celles proposées en entreprises, sont **fortement valorisées par les TA en emploi**, qui les sollicitent souvent et pour lesquelles ils/elles se disent satisfait·e·s. Si dans certaines branches la formation est « obligatoire » pour pouvoir suivre l'évolution technologique du métier (notamment pour les soins infirmiers, l'informatique, la micro-ingénierie), pour d'autres branches plus générales, les formations transversales, sur le développement de soi, la gestion d'équipe ou de projets, sont aussi valorisées.

Il faut continuer à se former, si on ne se forme pas, on ne s'ouvre pas, on reste dans ce qu'on a acquis quand on était en formation et ça va être un petit peu notre « vérité » dans notre pratique professionnelle (AZ, femme, 51 ans, infirmière, 100%)

La formation sert à améliorer la qualité de travail, à éviter de faire un travail de singes ! Par exemple dans l'archivage, avec le scan, etc. et la performance des machines qui permet de faire plus vite, mais ce n'est pas aux seules fins de produire plus, c'est aussi pour se faciliter la tâche (BE, femme 55 ans, cheffe de service, 80%)

Les formations servent à garder une certaine performance au sein de son travail, mais également de capitaliser des savoir-faire et, en dernier ressort, à « prévenir » l'éventuelle perte de travail, voire s'assurer « plus de chances » de retrouver un emploi en cas de chômage.

5.3.2 Investir dans le marketing social afin de valoriser l'image des seniors en entreprise

Un deuxième constat concerne l'importance d'**investir dans le marketing social afin d'améliorer l'image sociale des TA** et de montrer l'intérêt et les perspectives des TA au sein des entreprises. Plusieurs dénoncent **l'absence de solutions concrètes** (voir point 5.3.3) pour insérer les TA ou pour les protéger au sein des entreprises. Cet abandon des personnes de 50 ans et plus soulève la question de « l'utilité sociale » ce qui constitue une forme de discrimination grave envers une partie de la population. AF est une femme de 54 ans ayant fait un CFC dans la vente à 42 ans et travaillé plusieurs années dans ce secteur. Son licenciement est, selon elle, « injustifié », ce qui la met en porte-à-faux avec ce milieu et souhaite chercher dans un autre domaine, mais cette solution ne rentre pas dans les lignes directrices de l'ORP. Elle dit :

Je vous dis, même pour être caissière on me refuse le poste ! On me dit que je ne corresponds pas au profil ! Alors oui, ok c'est des réponses bateau, mais si nous on prend la peine pour faire nos recherches et puis on nous répond comme ça ! (AF, femme, 54, CFC Vente, chômage)

Pour les conseiller·ère·s de l'ORP ce qui est difficile « est de donner de l'espoir » comme le dit AH, conseiller ORP de 55 ans : « Après les 62-63 ans il ne faut pas se mentir ça reste très difficile de retrouver un emploi ». Cette recherche incessante et « inutile », puisqu'elle est plus occupationnelle que productive, provoque chez les TA le sentiment d'être « abandonné·e·s », « laisser pour compte », voire un poids pour la société, comme le dit AF :

Je me dis, s'il n'y a personne qui veut de moi je fais quoi ? Je me suicide ? Pour certaines personnes, être au chômage, au social, on est des ingrats ! À l'heure où on vit

en 2021 il y a des personnes qui pensent comme ça ! (AF, femme, 54, CFC Vente, chômage)

5.3.3 Promouvoir des mesures plus « concrètes » dans l'accompagnement, type AIT et contrat-LEMT

Un troisième constat concerne les solutions proposées au **niveau des politiques de l'emploi** et du fait que **peu de solutions efficaces et concrètes sont proposées**. Le suivi effectué par les conseiller·ère·s des ORP se « limite à contrôler » que les recherches d'emploi soient effectuées tous les mois. Les mesures proposées sont également considérées très « light » et inefficaces : les cours proposés concernent les langues, des outils de première base d'informatique, des mesures de type motivationnel et développement de soi (estime de soi, gestion des émotions) ainsi que des cours en recherche d'emploi (écrire un CV, entretien d'embauche, etc.). Des formations plus pointues sont également accessibles aux TA dans le cadre d'InnoPark¹¹. Si ces cours constituent un premier socle important pour une bonne partie des personnes interviewées, une suite plus « pratique » semble inexistante. Au moment de pouvoir s'insérer dans la vie active, de réintégrer le marché de l'emploi, cette occasion n'arrive pas.

Au niveau de l'ORP, on est livrés à nous-mêmes ! Après eux ils contrôlent juste qu'on a fait le boulot. Alors qu'eux ils ont le beau rôle. Vous vous rendez compte que je n'ai plus eu d'assignations, j'en ai eu en tout une ! Une fois elle [la conseillère ORP] m'a inscrit, et puis la place a été prise. (AF, femme, 54 ans, CFC Vente, chômage)

Les ORP ne cherchent pas à vous placer quelque part ! Dans les années 1990 on trouvait quelque part du travail pour les gens en recherche d'emploi. Les ORP faisaient l'effort de vous trouver un emploi. À Genève vous aviez jusqu'à 3 choix, c'est-à-dire que vous pouviez refuser le 1^{er} et le 2^{ème} choix d'emploi. (AS, homme, 63 ans, CFC Chauffeur, chômage)

Les conseiller·ère·s ORP interviewé·e·s sont d'accord pour dire qu'il faut rester « actif·ve », « garder les gestes et la mémoire corporelle », et surtout aller à l'encontre des opportunités, voire les provoquer, solliciter des entretiens. La **dimension pro-active**, si elle est fortement incitée, constitue une attitude parfois en décalage avec une génération qui n'a pas été socialisée à la mise en valeur (y compris sur les réseaux sociaux en ligne) et aux relatives techniques de marketing de soi (de l'anglais *personal branding*). Par ailleurs, si ces techniques sont abordées dans le cadre des cours octroyés (présentation de soi, savoir convaincre, etc.), il manque très souvent le réseau qui va avec pour pouvoir les exercer :

On parle du réseau ! Mais à partir de 55 ans on n'en a plus ! Les personnes qui étaient avec vous sont proches de la retraite ou les sont déjà. Ce sont de belles paroles. (AU, homme, 60 ans, diplôme universitaire, responsable RH, chômage)

Pour pallier la faiblesse du réseau, des **mesures type AIT** (Allocation d'initiation au travail)¹² ou, pour les personnes en fin des droits d'indemnités, les **contrats LEMT** (Loi sur

¹¹ <https://www.innopark.ch/fr/>

¹² Pour rappel : « Les allocations seront versées à votre employeur pour une durée allant d'un à six mois. Exceptionnellement pour les assurés de plus de 50 ans, cette mesure peut se prolonger jusqu'à douze mois. Les

l'emploi et le marché du travail)¹³ peuvent être proposés. Ces mesures, plus « concrètes » sont très bien évaluées par les conseiller/ère·s et considérées comme « très utiles » par les TA interviewé·e·s et au chômage. Ce qui est toutefois surprenant est que peu des personnes au chômage en ont profité : une seule ayant déclaré avoir effectué une AIT, une autre d'être en train de chercher un·e employeur/euse pour réaliser un contrat LEMT. Plusieurs hypothèses peuvent expliquer le fait que ces mesures soient peu utilisées, bien que, comme le dit un conseiller ORP « ce n'est pas chiffré ». En tout cas, cela pourrait venir d'une résistance de la part des possibles bénéficiaires, d'une encore faible connaissance de ces mesures (non-recours), du fait que ces mesures reposent exclusivement sur les démarches des possibles bénéficiaires qui doivent trouver une entreprise, expliquer la procédure, convaincre l'employeur/euse à l'engager. Les freins pourraient aussi venir du côté des conseiller/ère·s ORP qui pourraient ne pas proposer suffisamment ces mesures. *Il s'agit d'hypothèses qu'il faudrait explorer davantage.*

En dernier ressort, il paraît essentiel que les entreprises soient renseignées davantage sur ces mesures, et que des collaborations co-responsables soient mises en place entre l'État et le monde de l'entrepreneuriat. Les TA de notre étude souhaiteraient très fortement pouvoir bénéficier de mesures plus concrètes, voire de places « réservées » sous forme de quota :

Il faut des « places » pour les 50 ans et plus comme il y a les programmes pour les jeunes : des places réservées. Autrement vous n'arriverez pas à résoudre le problème ! (AU, homme, 60 ans, diplôme universitaire, responsable RH, chômage)

Pour les TA la confrontation directe et sans médiation au marché du travail demeure difficile, ce dernier décrit comme étant extrêmement compétitif et souvent saturé. Les compétences mobilisées par les TA se révèlent souvent insuffisantes. Un discours institutionnel, voire des accords avec les entreprises, pourraient aider notablement. AU, un homme de 60 ans, est à l'aide sociale dans la commune où il habite et postule dans cette même commune pour un poste qui correspond à son profil. Malheureusement, le dénouement est décevant, et il n'est pas le premier :

Croyez-vous qu'ils m'auraient favorisé pour retrouver une place même à 50% pour avoir au moins l'opportunité de sortir du système de l'aide sociale ? Bah non ! (AU, homme, 60 ans, diplôme universitaire, responsable RH, chômage)

Les solutions proposées par les TA sont nombreuses mais nous désirons ici en souligner une en particulier : celle de créer des synergies entre les âges afin de, soit, compléter des postes (par un job-sharing), soit, avoir un « travail en binôme ». L'échange entre TA et jeunes est souvent valorisé, comme l'explique AZ, infirmière de 51 ans

AIT s'élèvent, au début des rapports de travail, à 60% d'un salaire mensuel conforme aux usages professionnels et locaux. Les 40% restant sont à la charge de l'employeur. » Un premier pas vers l'insertion. Mesures relatives au marché du travail, Secrétariat d'État à l'économie SECO, édition 2018.

¹³ Pour rappel : le contrat LEMT implique que le·la bénéficiaire est employé·e pendant trois mois au maximum auprès d'une entreprise ou d'une collectivité publique. La durée peut être prolongée si des objectifs de réinsertion le justifient.

Les infirmières d'aujourd'hui ont une préparation plus scientifique que nous n'avions pas. Je trouve que là d'avoir une nouvelle collègue qui arrive, on s'ouvre à elle à son approche, c'est d'avoir un autre regard sur la profession et de pouvoir intégrer. (AZ, femme, 51 ans, infirmière, 100%)

Ce chapitre se conclut avec une collecte de suggestions venant des participant·e·s à cette étude, des personnes directement concernées, les seniors, qui nous ont aidé à réfléchir et à lister des propositions pratiques à soumettre à l'intention du Canton.

5.4 Pistes proposées par les participant·e·s

Cette dernière session regroupe des suggestions recueillies directement auprès des participant·e·s et qui ont également alimenté, avec leurs expériences et besoins, nos réflexions et idées pour les pistes de travail proposées dans le chapitre 7. Il nous semble important de les restituer sous forme d'approche participative que nous soutenons. Nous avons organisé ces propos par statut professionnel (personnes en recherche d'emploi, personnes actives y compris conseiller/ère·s ORP) et par thématique.

Encadré 3. Suggestions et propositions venant des TA au chômage

Améliorer les formations ciblées et certifiantes

- Réexaminer la possibilité de payer des formations certifiantes notamment lorsqu'elles concernent l'acquisition d'outils attendus sur le marché, si cela peut faire la différence dans les chances de retrouver un emploi ;
- Bilinguisme très important : axer sur les compétences linguistiques ;
- Ouverture d'esprit dans l'accès aux cours/formations : idée de « retour sur l'investissement » et sortir de la logique de « l'employabilité » ;

Instaurer des postes « réservés » aux TA, voire de quotas

- Avoir des postes qui sont mis à disposition pour les TA ;
- Proposer des mesures plus concrètes ;
- Instaurer des quotas pour engager les 50+ ou des structures spécialisées pour cette tranche d'âge ;
- Proposer des stages pour pouvoir être engagé·e ;
- Favoriser le job-sharing et sensibiliser les entreprises ;

Améliorer la cotisation relative à l'AVS afin de réduire la source de discrimination

- Améliorer la situation de la retraite (au niveau financier) ;
- Imposer un taux fixe au niveau de l'AVS pour éviter que les 50+ coûtent trop cher ;
- Développer la rente-pont ¹⁴ ;
- Ne pas augmenter l'âge de la retraite pour les femmes ;

Valoriser les expériences des TA et les intégrer dans les décisions

- Valoriser les expériences des TA dans le contexte de l'administration (penser à des manières de contribution, participation) aux décisions politiques : réinsertion dans le milieu public, à un organe de consultation ;
- Parmi les profils, il faudrait « personnaliser » les 50+ ;
- Partage des expériences : créer des lieux destinés aux TA ;
- Pas de prise en charge passive, mais de manière à rendre « honneur » au

¹⁴ Pour rappel, une partie des interviews ont été réalisées avant juillet 2021.

service que la personne a fourni dans le cadre de sa carrière professionnelle

Abolir la « dette sociale » produite par l'aide sociale remboursable dans le Canton de Fribourg

- Abolir le remboursement de l'aide sociale (dans le Canton de Fribourg) ;
- Protection financière : étude sur l'endettement des personnes au chômage ou à l'aide sociale ;
- Les programmes d'occupation (les mesures d'insertion) devraient pouvoir recréer des droits au chômage ;
- Aide sociale : intégrer impérativement les personnes à l'aide sociale dans des travaux d'utilité publique ;
- Intégrer les personnes les plus qualifiées (en fin de droits) dans les recherches /enquêtes en cours, notamment dans leurs domaines de spécialisation (valorisation des compétences) : créer des liens avec les instances publiques notamment (État, Communes, etc.) ;
- Revenu universel : il serait à mettre en place rapidement et il devrait perdurer au-delà de la retraite pour les personnes qui le souhaitent ;

Prévenir le mobbing, améliorer les formes de management plus responsables

- Professionnaliser l'exercice politique au sein des instances communales : les personnes élues devraient suivre une formation en management ou gestion d'équipe ;
- Formation au management : trop d'amateurisme, tendance à faire de l'opérationnel alors qu'un manager (chef·fe) doit diriger ;
- Instaurer des gouvernances collaboratives au sein des institutions et entreprises ;
- Respecter l'historique de ce qui a été fait lors des transitions ;

Encadré 4. Suggestions et propositions venant des employeur/euse-s et conseiller/ère-s ORP

Formations ciblées, validation des acquis, cibler les besoins

- Mesures : envoyer les TA directement à faire des stages dans les entreprises, besoin d'un suivi beaucoup plus régulier ;
- Mesures plus adaptées : aider à construire les réseaux sociaux ;
- Diversité de métiers, élargir les choix des cours/formations ;
- Formation continue : à renforcer pour certains profils ;
- Formation complémentaire modulaire disponible rapidement sous forme de « modules » immédiatement valorisables ;
- Aide à la valorisation des compétences ;
- Cibler les formations en lien à des besoins clairement identifiés ;
- Accompagnement vers le changement, ne pas laisser les gens « se débrouiller » ;

Instaurer des postes « réservés » aux TA, voire de quotas

- Il faudrait que les entreprises aient des « quotas » ;
- Investir les métiers où il manque du monde : jamais d'infirmières au chômage, n'importe quel âge ;
- Proposer une offre spécifique pour les TA, en lien avec des entreprises à vocation sociale ;
- Créer des « postes réservés aux TA », « postes spécifiques aux TA » avec un aménagement du poste, en job-sharing ou petit pourcentage ;
- Des places réservées, par métier ;
- Communication/visibilité : considérer une postulation de manière bienveillante ;

<i>Améliorer le réseau et marketing social des TA, promotion contrats-entreprises</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Les TA : travail sur les réseaux à renforcer ; • Améliorer le « marketing », communication autour de l'image sociale des TA (intérêt pour l'entreprise, mise en valeur des compétences, etc.) ; • Contrats LEMT avec les entreprises : à utiliser davantage ;
<i>Reforme AVS ou partenariats entre entreprise et État</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Réfléchir sur la question des coûts (AVS, cotisation) qui incombent à l'employeur/euse et qui décourage à engager les TA: penser à des transformations structurelles de l'emploi et de la cotisation vieillesse qui serait « allégée » pour les employeur/euse-s afin de favoriser l'engagement des TA et leur intégration sur le marché du travail ;
<i>Valoriser les expériences de vie dans le monde du travail</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Valoriser les qualités des TA (autonomie, politesse, esprit d'initiative, ponctualité, confiance, etc.). Dans l'équipe, cela fait la différence, le bagage qui « rassure » le patron ; • Valoriser les expériences issues de la sphère privée dans le professionnel : le fait pour une femme d'avoir des enfants et gérer la vie familiale devrait être considéré comme une expérience au niveau organisationnel que l'on n'a pas sans enfants.

Encadré 5. Suggestions et propositions venant des TA en emploi

Favoriser l'évolution de l'employé·e au sein de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Adapter les compétences du collaborateur/trice pour d'autres activités (formation polyvalente et qui permet de se repositionner au sein de l'entreprise mais avec d'autres mentions) ; • Impliquer le collaborateur/trice dans l'évaluation (de son travail et de ses besoins).
Responsabiliser l'État, l'employeur/euse, le monde des entreprises et les employé·e·s sur les questions de santé	<ul style="list-style-type: none"> • Dès 60 ans, il faudrait réduire le temps de travail : travailler à 60% (max 70%), il y a des métiers trop fatigants/usants ; • La santé au travail doit être considérée comme un « capital santé » qui doit faire l'objet de campagnes d'éducation, de prévention auprès des employé·e·s et des employeur/euse·s ; • L'État peut prendre en charge des risques de santé (tels le <i>burn out</i> ou le vieillissement) ; • Collectiviser la question du vieillissement au travail : cela devrait être considéré comme une question de santé publique, il faudrait anticiper certains gestes ; • Notion de profit : problématiser les coûts de la santé, autrement les employeurs/euses ou entreprises abusives « profitent » du système en épuisant les travailleur/euse-s de manière profitable uniquement à l'entreprise et pas à la société.
Valorisation des parcours pluriels et des compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Valorisation des parcours pluriels et des parcours atypiques notamment des femmes : gestion de plusieurs dossiers en même temps (travail/entreprise ; éducation enfant ; accompagnement et soin des parents vieillissants)
Favoriser des lobbies des TA, des lieux de rencontre	<ul style="list-style-type: none"> • Lieux : pour les TA (en recherche d'emploi), mettre à disposition un espace avec une fonction de socialisation, de construction du réseau, d'échange avec une personne qui « pilote » afin d'éviter l'isolement durant le chômage ;

	<ul style="list-style-type: none"> • Approche moins individualiste (remplir le formulaire, très minimaliste) au chômage, favoriser les rencontres.
Améliorer le marketing et déconstruire les idées reçues (freins)	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la communication concernant certaines formations (notamment celles qui sont orientées vers la transition écologique, nouvelles technologies, etc.) : idée reçue qu'elles soient forcément destinées aux jeunes ; • Idées reçues, imaginaires : à 50 ans, c'est le dernier moment pour changer ; on peut changer jusqu'à 50 ans : des phrases qu'on entend souvent !
Améliorer l'accès aux formations à l'interne/externe	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction de plusieurs outils informatiques (exemple Teams) : 2-3 personnes formées et les autres se « débrouillent » : on exploite que le 5-10% de ces logiciels, il n'y a pas une communication et une information donnée avec ces changements, donc on ignore le pourquoi de ces changements ! • Formations internes sont prévues mais il faut aussi aller chercher les formations externes : compliqué, question de coûts, autorisation, il faut discuter, négocier. Cela devient un frein !

5.5 Mémento des points forts

- * Les entretiens permettent de voir que les transformations au sein des organisations sont potentiellement problématiques et doivent être davantage soignées.
- * L'introduction des technologies et/ou les transformations liées à la digitalisation de l'emploi devraient être accompagnées.
- * Les entretiens font émerger un manque de compréhension des nouvelles techniques de management (p.ex., évaluations) qui sont ressenties comme des formes de décrédibilisation ou d'infantilisation de la part des TA.
- * Les interviewé·e·s relèvent l'importance de sensibiliser davantage les représentant·e·s du monde de l'emploi sur les questions d'âge et de bien-être au travail qui ne sont pas encore suffisamment prises en considération et intégrées.
- * Les entretiens montrent la difficulté à déceler les problématiques liées au burnout et le mobbing qui restent bien trop nombreuses.
- * Les TA soulignent l'importance de les aider à construire ou renforcer leurs réseaux (formels et informels), notamment dans des situations de perte d'emploi.
- * Les entretiens mettent en lumière des discriminations à l'embauche liées à l'âge et la nécessité d'instaurer des places réservées aux TA ou d'intervenir au niveau des coûts liés à l'AVS.

6. Entretiens COVID-19 (volet 4)

6.1 Présentation échantillon

Comme déjà évoqué au chapitre 5.1, dans le cadre du volet 4 sur le COVID-19 et la crise socio-sanitaire, 11 entretiens approfondis ont été conduits. Au sein de cet échantillon, tou·t·es les TA interrogé·e·s étaient en emploi, occupant un poste d'employé·e au sein d'un service public ($n = 9$) ou un poste à responsabilité ($n = 2$). Les secteurs concernés sont variés : les soins ($N=3$), l'environnement ($n = 3$), l'enseignement et le parascolaire ($n = 2$) ainsi que l'administration et le social ($n = 3$). Parmi les 11 personnes interrogées, 7 sont des femmes. L'âge moyen est de 55 ans. Une majorité de cet échantillon possède des titres d'étude supérieure, allant de la licence ou un diplôme équivalent ($n = 7$) au doctorat ($n = 1$), tandis qu'une personne possède un CFC et un Brevet fédéral. Les 3 personnes restantes ont fait un apprentissage ou une formation non certifiante. Toutes les femmes interviewées travaillent à temps partiel (entre 50% et 80%), tandis que les hommes sont employés à hauteur de 90%-100%.

6.2 Principaux résultats

La crise socio-sanitaire liée au COVID-19 a impacté de manière générale et transversale toute la population en Suisse. Une partie de la population a été considérée plus vulnérable en raison des facteurs spécifiques (notamment les personnes âgées de 65 ans ou plus et les personnes malades). Au niveau économique et de l'emploi, certaines professions ont été plus exposées que d'autres aux risques et à la précarisation financière. Une partie a continué à travailler malgré la pandémie (corps médical et corps soignant en particulier), d'autres métiers ont subi en revanche des pertes financières importantes, dont les travailleur/euse-s indépendant·e·s.

6.2.1 Faire face à l'émergence

Notre échantillon est composé de plusieurs TA travaillant dans le domaine de la santé, que ce soit dans les soins à domicile, dans des EMS ou à l'hôpital et ils/elles ont clairement manifesté le **désarroi initial** et la **difficulté à « aller sans savoir vers quoi »**.

Au départ il y avait de la peur. Les informations étaient décalées : c'était un peu le bordel ! C'était une période bizarre : parce qu'il y avait tout une partie des gens qui pouvaient rester à l'abri à la maison, et puis il y avait les magasins, et nous on a dû faire face à ça, sans savoir vers où on allait. On s'est dit, s'il y a des gens qui vont mourir bah on sera les premiers ! Il y avait la peur, et puis surtout on ne savait pas. On avait l'impression d'être dans un métier où on risque notre vie. (AR, femme, 52 ans, aide-soignante, 50%)

Il y avait plein d'incertitudes, plein d'incohérences. (AX, femme, 51 ans, intervenante en milieu scolaire, 50%)

Le milieu des soins a été particulièrement concerné par la pandémie depuis la première vague en 2020. Pour les professionnel·le·s de la santé, en particulier, les infirmier/ère·s et

aide-soignant·e·s interrogé·e·s, il s'agissait de **faire preuve d'adaptation** et de pouvoir **répondre de manière adéquate aux exigences** des bénéficiaires et des patient·e·s, tout en cherchant de concilier les normes imposées (les mesures d'hygiène) avec les limitations du matériel (manque de masques, gants, désinfectant, etc.).

Par rapport à ce matériel : pas assez de désinfectant, pas assez de masques (on en avait 1 pour toute la journée), le désinfectant qu'il fallait économiser mais quand même l'utiliser. C'était aller vers l'inconnu... . (AM, femme, 57 ans, infirmière, 50%)

Si plusieurs soulignent que « c'était des moments particuliers » où « il y avait aussi du bon ! », notamment par le fait de retrouver une **solidarité générale**, pour certain·e·s, la **colère** est exprimée. Pour AR, une aide-soignante qui fait des soins à domicile à une population avec diverses pathologies, la « comptabilisation des gestes de santé (15 min pour les gouttes oculaires, 45 min pour les douches) n'a pas été adaptée à la situation », alors que les personnes étaient seules à la maison et il fallait les rassurer. Le milieu scolaire a également été impacté, puisqu'il s'est agi de fermer les écoles d'un jour à l'autre. Les informations qui arrivaient au fur et à mesure étaient incomplètes, et ceci a été encore davantage exacerbé au sein des associations qui ont été « livrées à elles-mêmes ».

Personne n'était prêt évidemment, personne ne voulait y croire. Et sur le terrain, on a dû aller à la pêche aux informations parce que nos autorités étaient aussi débordées à ce moment-là. On a été livrée à nous-mêmes, on a dû chercher par nous-mêmes.... (AX, femme, 51 ans, intervenante en milieu scolaire, 50%)

Dans ce **contexte de « désorganisation » générale**, il faut toutefois relever que les TA ont **répondu de manière calme et posée**. Leur savoir-faire a été mis en avant, tandis que les jeunes (notamment dans le milieu des soins) ont été plus rapidement déstructurées par rapport au manque de directives claires.

6.2.2 Réorganisation des tâches et le travail à distance

La **réorganisation du travail** s'est faite **au fur et à mesure** et **selon les professions**. Certain·e·s ont « essayé de dédramatiser la situation », en favorisant le dialogue avec les employé·e·s comme l'explique ce chef de bureau de 60 ans, qui a privilégié le travail au bureau et éviter le télétravail. Dans son cas, s'agissant d'une petite administration communale qui n'a pas encore relevé le défi du numérique, il affirme que « ça aurait été très compliqué de mettre en place le travail à distance ». À cela, s'ajoute que AO encadre une stagiaire, dont le suivi aurait été préterité. En dernier ressort, ce sexagénaire souligne comme la « culture du télétravail » n'est pas comprise par sa génération, pour qui il est **essentiel de séparer « la maison du bureau »** :

Pour moi personnellement c'était très clair que je n'aurais pas fait du télétravail, mais aux autres j'ai laissé le choix. Pour moi quand je suis à la maison, je suis à la maison, et quand je suis au travail, je suis au travail. C'était aussi important de faire cette séparation... parce qu'on sait comment ça se passe après... à 20h le soir on rallume vite l'ordinateur pour voir si la personne a répondu à un email... vous voyez... (AO, homme, 60 ans, chef de bureau dans une administration communale, 100%)

D'autres TA travaillant dans des administrations dont le numérique avait déjà été mis en place, ont pu envisager le **télétravail** de manière plus sereine, voire profitable, puisqu'elle permettait par exemple d'économiser les temps des trajets et les déplacements. Bien que les avantages soient mis en avant, il y a une conscience que le travail à domicile n'est pas idéal pour tout le monde, et ne devrait pas devenir « un prétexte pour les employeurs pour économiser sur les frais, par exemple les loyers, réduire les places, sur l'électricité ou le matériel » explique AY, collaborateur scientifique de 50 ans. Selon lui, « il y a encore des craintes par rapport au télétravail » :

La culture du télétravail n'est pas encore dans nos mœurs, il y a quand même encore l'image que si on reste à la maison, il y a le doute qu'on travaille vraiment, est-ce qu'on ne regarde pas la télévision ou je ne sais pas ... de la part de l'État en général on sent que ce n'est pas encore accepté vraiment. (AY, homme, 50 ans, collaborateur scientifique, 90%)

D'autres, travaillant entre l'administratif et le terrain, regrettent que l'essentiel de leur travail consistait à « gérer des urgences » et que les tâches se soient concentrées sur le « contrôle » au sein des institutions pour vérifier la mise en place des mesures d'hygiène. Pour les professions où il y avait une partie de relationnel et de contact notamment avec les enfants, ceci a été vécu de manière particulièrement difficile. Dans le cas d'AX, intervenante scolaire de 51 ans, il était dur d'accepter l'impact des normes sanitaires sur la pratique pédagogique, ce qui a donné lieu à des « aberrations » selon elle, notamment au sein des structures d'accueil pour jeunes enfants.

Il y a une perte du lien et du toucher. Lors des moments de soins, c'est hyper important d'être dans le contact avec l'enfant, quand il a besoin d'être cajolé, consolé, etc. et moi je disais « mais allez-y », et je pense qu'il faudra voir les effets de ces mesures sur les enfants, pour l'instant on n'en sait rien du tout ! On est allé jusqu'à dire qu'il faut arrêter de chanter, des choses juste aberrantes ! C'est central pour le tout petit, tout ce qui est voix, chanter, comptines ça fait partie du développement. Pendant plusieurs mois, on a bloqué toute une partie des gestes fondamentaux, du langage du corps, du visage... (AX, femme, 51 ans, intervenante en milieu scolaire, 50%)

Lorsqu'à la relation éducative s'ajoute la relation thérapeutique, la frustration grandit davantage, comme dans le cas de cette logopédiste proche de la retraite et qui exerce depuis presque 30 ans au sein d'un établissement primaire avec des enfants entre 4 et 12 ans ayant différents problèmes de langage. Pour elle, reconverter sa pratique dans la relation virtuelle et l'exercer à distance a été très difficile, car l'essence de son travail, dit-elle, est « relationnel ».

Moi j'étais malheureuse, pour ma part, parce qu'il y a beaucoup de choses qui se passent à travers le visage, le sourire et là je ne pouvais plus. J'avais cette mauvaise conscience que je ne faisais plus bien mon job à mon avis. C'est-à-dire de thérapeute. (AT, femme, 61 ans, logopédiste, 60%)

Elle a découvert que les collègues logopédistes canadiens avaient déjà développé des techniques de télé-thérapies, notamment par le fait que dans des territoires très larges et durant l'hiver, il est difficile de parcourir les routes, souvent très longues, vers des domiciles très éloignés. Elle a intégré le numérique, y compris dans les séances d'équipe (par Zoom, Teams), mais ça lui a coûté beaucoup d'efforts. Ayant encore l'habitude de remplir les

dossiers en papier en écrivant à la main, le passage au numérique participe à sa décision de départ à la retraite, que le COVID-19 n'a fait qu'accélérer :

Là j'étais mal, parce que je n'avais pas cette rapidité, je ne savais pas faire, mais on est 30 logopédistes et on s'est coachés...mais j'ai senti... ouais je ne maîtrisais pas ces trucs... je dis « ces trucs » parce que je n'aime pas, ils m'énervent. Je travaille le même pourcentage, mais je travaille beaucoup plus et je m'énerve ! Et c'est ça aussi la raison pour laquelle je prends la retraite. (AT, femme, 61 ans, logopédiste, 60%)

Constat similaire pour les professions de la santé, où à la frustration s'ajoute la crainte de contaminer d'une part les proches et d'autre part les patient·e·s. La fatigue d'être constamment sur le qui-vive est soulignée. Les contrôles qui se sont ajoutés relatifs aux gestes barrière n'ont fait qu'alourdir la pénibilité de ce métier, qui, pour beaucoup, reste « mal payé » et « peu reconnu ». Cette colère a été manifestée par deux infirmières qui disent avoir donné leurs démissions.

Il y a des tâches supplémentaires imposées par l'employeur. On nous inflige des règles supplémentaires que moi je trouve vraiment déplorables et scandaleux. On nous ajoute des choses à intégrer, toujours des choses en plus, toujours en plus et ça passe plus chez moi ! (AR, femme, 52 ans, aide-soignante, 50%)

6.2.3 Impact financier de la crise socio-sanitaire

Le personnel médico-sanitaire a été sans doute le plus sollicité durant la crise en effectuant des heures supplémentaires. Si ces heures, ont été payées sous forme d'heures supplémentaires ou par heures cumulées en jours de congé, plusieurs regrettent le fait de n'avoir pas pu obtenir une valorisation du contrat ou une promotion. Cet aspect constitue une source de frustration chez plusieurs professionnel·le·s qui se sont senti·e·s initialement traité·e·s comme « des héros » sans recevoir par la suite **une récompense adéquate pour l'effort fourni**.

On a dû pallier les personnes qui étaient à risque et donc j'ai dû augmenter mon temps de travail. Il n'y a pas eu un contrat mais j'ai remplacé, ça a eu un impact sur mon salaire. (AM, femme, 57 ans, infirmière, 50%)

L'**impact financier** le plus désastreux a été subi par les personnes exerçant une **activité indépendante** ou les TA qui s'étaient lancées récemment dans une nouvelle activité. Pour ces personnes-là, il n'y a pas eu une protection suffisante. Certain·e·s ont dû se reconvertir, comme le cas de AV, 55 ans et une longue expérience dans la serrurerie et la gestion des déchets, il avait lancé sa petite entreprise en 2019, qui était en train de démarrer, mais que la crise socio-sanitaire du COVID-19 a arrêté de manière brusque. Il a pris alors un poste d'agent de propreté au sein d'une commune. Au sein d'une association, dont elle est présidente, AW, 52 ans et travaillant à 70%, dit avoir observé et « participé » à la précarisation de toute une partie des femmes qui offraient des prestations et étaient rémunérées en tant qu'indépendantes. Expliquant que les principales tâches de son travail durant les premières semaines de confinement consistaient à faire « de l'épicerie » sur les salaires, le plus « terrible » pour elle a été de devoir exclure toute une partie des femmes travaillant sur mandat et qui n'ont pu bénéficier d'aucune protection de leur part.

Pas de prestation réalisée, aucun paiement. Ce qui était, éthiquement assez compliqué parce que dans le fond on a repoussé des femmes dans la précarité, qui font ça sur mandat, à côté de leur vie familiale, qui ont toujours une toute petite comptabilité, donc jamais éligibles aux aides étatiques ultralourdes... Donc on s'est retrouvées à assister à la précarisation de certaines femmes et j'ai participé à tout ça en première ligne ! La perte était sèche pour elles, et elles avaient zéro protection (AW, femme, 52 ans, directrice d'une organisation, 70%)

AW explique que comme ces femmes ont un « parcours typique » (voir 5.2.3), elles travaillent comme indépendantes, mais ne sont pas inscrites au registre du commerce, elles font leur activité à côté de leur vie de famille, leur salaire sert à « compléter » celui du mari.

Alors d'une part, elles ont perdu leurs mandats, le mari des fois il est plus là hein ou alors il a été lui-même impacté par la crise et du coup cet équilibre il craque. Si on pense aux 50+ c'est le moment où les enfants sont en train de sortir du nid, soit il faut encore les soutenir soit il y a déjà les petits enfants qu'il faut intégrer comme sorte de donne surtout sur le Canton de Fribourg où les jeunes grand parents sont très sollicités pour la garde des jeunes petits enfants, puis il y a les parents vieillissant ... Donc il y a non seulement du temps partiel, soit ces mandats semi-indépendants, il y a des enfants en fin d'étude ou des petits enfants qui arrivent, il y a des parents vieillissants qui impactent encore la capacité de travail... Ces femmes -là elles vont bientôt arriver à la retraite, elles auront besoin de prestations complémentaires, elles ne vont pas s'en sortir. Avec les taux de divorces, et puis le taux d'imposition comme il est basé encore sur le couple c'est tout une génération qui va galérer hein. (AW, femme, 52 ans, directrice d'une organisation, 70%)

6.3 Memento des points forts

Par rapport à la crise socio-sanitaire liée au COVID-19 :

- * Certains secteurs ont été particulièrement impactés, et que le type de contrat a joué un rôle fondamental dans la protection des employé·e·s.
- * Les plus exposé·e·s ont été les TA qui avaient fait le pas d'entreprendre une activité indépendante, puisque la situation n'a pas été favorable.
- * Les femmes cinquantenaires travaillant sur mandat depuis plusieurs années ont été particulièrement exposées et n'ont pas pu être protégées.
- * Les TA semblent avoir exercé une fonction « rassurante » par le fait d'avoir su mobiliser un savoir-faire consolidé, acquis dans le temps et par l'expérience, tandis que les plus jeunes ont été plus rapidement déstabilisés, notamment dans les métiers de la santé.
- * En revanche, la reconversion au numérique ou le passage au télétravail a été moins bien vécu par les TA qui ont eu de la peine à transférer leurs compétences relationnelles ou organisationnelles dans le travail numérique et qui semble avoir poussé certaines de ces personnes à anticiper le passage à la retraite.

7. Discussion et pistes d'intervention

Dans cette dernière partie du rapport de recherche, nous allons brièvement reprendre certaines des principales considérations qui se dégagent des résultats de notre étude afin de proposer une série de **recommandations / pistes de travail (R)** et d'exemples et/ou de bonnes pratiques (E) issus de la réalité suisse ainsi que d'autres pays. Bien évidemment, les différents éléments considérés dans ce chapitre sont étroitement liés et peuvent s'influencer les uns avec les autres. Il suffit par exemple de penser au bien-être qui est lié aussi aux traitements injustes, à la sortie du marché du travail ou encore au COVID-19. Enfin, pour un résumé plus complet des principaux résultats, nous renvoyons les lecteurs et lectrices aux mémentos des points forts proposés à la fin des chapitres décrivant les volets de recherche du mandat (i.e., chap. 3-6).

7.1 Bien-être physique et psychologique

Bien que les travailleur/euse·s âgé·e·s (TA)¹⁵ en emploi présentent globalement une **situation professionnelle plutôt stable et favorable** à plusieurs niveaux, les données montrent que pour une personne sur trois, son emploi actuel est **exigeant** tant sur le plan physique, cognitif qu'émotionnel et que pour presque une personne sur six, il y a un risque d'épuisement (de **burnout**) non négligeable. En termes de **pression perçue**, souvent les TA doivent réaliser des heures supplémentaires (qui par ailleurs fréquemment ne sont pas dédommagées), modifier leurs horaires de travail ou encore répondre à des sollicitations professionnelles dans leur temps libre. Cet aspect a été particulièrement important en période de crise, notamment pour des secteurs tel que celui de la santé et des soins. Il faut également souligner qu'environ 16% des TA en emploi rapportent avoir des **difficultés à « joindre les deux bouts »** à la fin du mois. De plus, les personnes en fin de droit de chômage et passant sous le régime de l'aide social, augmentent le risque d'**endettement**, par le fait de générer une dette sociale (l'aide reçue) soumise au principe de remboursement. Bien évidemment, de telles conditions impactent négativement la santé et le bien-être des personnes concernées.

Il apparaît ainsi nécessaire de créer des conditions favorisant (ou préservant) encore plus le bien-être physique et psychologique des TA (en emploi et en recherche d'emploi).

R1 Il est essentiel de considérer l'**équilibre entre exigences professionnelles** et **latitude décisionnelle/ressources** mises à disposition. La possibilité d'influencer son propre travail (p.ex., contenu et ordre des tâches à effectuer), donc d'avoir un certain contrôle, et des ressources adéquates (i) permettent de contrebalancer –au moins en partie– les possibles effets négatifs des exigences professionnelles et du stress qui en dérive et (ii) favorisent la productivité (Bakker & Demerouti, 2007). En effet, les conséquences négatives les plus importantes (p.ex., en termes de stress et de burnout) n'apparaissent pas nécessairement dans les situations les plus exigeantes

¹⁵ Par *travailleur/euse·s âgé·e·s* (TA) nous entendons toutes les personnes actives de 50 ans et plus, en emploi ou en recherche d'emploi au sens du Bureau international du Travail.

mais lorsqu'il y a un déséquilibre entre exigences et latitude décisionnelle/ressources.

E1 *Gestion de la santé en entreprise (GSE)* : Promotion Santé Suisse (PSS), tout comme d'autres acteurs et actrices en lien avec le marché du travail, propose des mesures proactives de promotion de la santé dans le milieu professionnel pour compléter les mesures réactives (donc issues du constat d'un problème) et les mesures légales existantes en matière. En étroite collaboration avec des spécialistes des mondes de l'économie et des sciences, PSS a élaboré toute une série d'instruments et de services pour la GSE à l'attention des employeur/euse·s, tels que : des outils pour évaluer le stress et le bien-être au travail (p.ex., Job-Stress-Analyses), des formations continues (traitant des thèmes tels que la gestion des espaces de travail ou à la détection précoce de l'absentéisme), le label Friendly Work Space pour « identifier » les entreprises actives dans la GSE ou encore des conseiller/ère·s spécialisé·e·s. Dans ce cadre la santé psychique des travailleurs et travailleuses de tout âge occupe une place centrale (Blum-Rüegg, 2018). Plus récemment, PSS a lancé un nouveau projet (i.e., VitaLab) qui s'adresse plus spécifiquement aux réalités des petites entreprises (cf. <https://promotionsante.ch/gestion-de-la-sante-en-entreprise.html>).

Un autre aspect essentiel pour le bien-être ainsi que la productivité et la qualité du travail est représenté par la **motivation**. Les données de notre questionnaire et de nos interviews montrent que pour une partie conséquente des TA la motivation, tout comme les conditions de travail, s'est dégradée au cours des dernières années.

R2 Afin de **favoriser la motivation** -ainsi que le bien-être physique et psychologique- il faut créer un cadre de travail permettant de respecter et promouvoir des besoins humains fondamentaux tels que : les **sentiments d'efficacité** et **d'appartenance** ainsi que **l'autonomie** de l'individu (Deci & Ryan, 2000). De telles conditions sont également favorables au « contrat psychologique »¹⁶ entre employeur/euse·s et employé·e·s et qui est à son tour un élément central de l'engagement et la « fidélité » de ces derniers/dernières.

E2 *British Telecom (BT)* : Depuis plusieurs années, BT essaie de promouvoir la motivation et le bien-être physique et psychologique au travail des employé·e·s âgé·e·s (mais pas seulement) à travers toute une série de mesures d'aide. Plus spécifiquement, BT propose des aménagements personnalisés du travail ainsi qu'un outil de planification de la trajectoire professionnelle aux diverses étapes de la vie. Des études menées par BT montrent que la productivité des employé·e·s bénéficiant d'aménagements flexibles (p.ex., du télétravail) est augmenté

¹⁶ Selon Rousseau (1990), le contrat psychologique se réfère à la relation de travail à partir des perceptions individuelles concernant les obligations existantes entre le/la salarié·e et son employeur/euse.

globalement de 20%. Chez BT, les 50 ans et plus représentent le 5% des nouvelles recrues (OIT, 2011).

Les interviews réalisées avec les TA ont malheureusement mis en évidence de trop nombreuses **situations de mobbing** sur le lieu de travail et dont les conséquences pour la santé et le bien-être peuvent (sont) très graves. Des réponses institutionnelles claires et efficaces sur la problématique du mobbing sont fortement attendues.

R3 Des **campagnes de sensibilisation et de prévention** au mobbing sur le lieu de travail pourraient être un outil important pour la sauvegarde de la santé et du bien-être des TA.

R4 Pour que de telles campagnes de sensibilisation et de prévention soient efficaces, elles devraient s'adresser : (i) aux **employeur/euse·s** (cadres, responsables RH, etc.). A ce propos, des formations destinées aux cadres pourraient aussi intégrer cette problématique ; (ii) aux **employé·e·s**. En effet, il est essentiel que ces dernier/ère·s puissent identifier et dénoncer le plus rapidement possible des situations de mobbing.

Bien évidemment, préserver (voir améliorer) le bien-être et la motivation favorisent en même temps le maintien en activité des TA (cf. chap. 7.3).

7.2 Stéréotypes, discriminations et traitements injustes

Si d'une part, lorsqu'on pose directement la question, le problème de l'**âgisme au travail** semble être relativement limité, d'autre part, les participant·e·s (chap. 4 et 5) rapportent de fréquentes attitudes injustes liées à l'âge telles qu'être rabaissé·e par des collègues ou des supérieur·e·s. L'âgisme sur le lieu de travail représente un problème très répandu (e.g., Kaufmann, Krings, Zebrowitz, & Sczesny, 2017 ; Kelly Services 2006) et trop souvent ignoré (voir, supporté ou accepté) et parmi les principales causes, on retrouve la **méconnaissance** et les **stéréotypes négatifs** à l'encontre des TA. Cependant, ces stéréotypes –qui sont malheureusement très nombreux– sont en très large partie erronés. A ce propos, selon une grande majorité de nos participant·e·s, la **qualité** et la **quantité du travail fourni** sont restées inchangées (ou ont même augmenté) au cours des dernières années.

R5 A l'exemple de différents pays, telles que le Royaume-Uni, l'Allemagne, la Finlande, la France, l'Italie, la Slovénie ou les États-Unis, il serait fondamental de se doter d'une **loi contre la discrimination fondée sur l'âge dans le cadre professionnel** (mais pas seulement, dans l'idéal). Une telle loi permettrait d'avoir un outil essentiel pour la lutte contre l'âgisme au travail, laquelle doit s'effectuer à travers divers canaux (p.ex., légal, formation, sensibilisation, recherche, etc.).

E3 « *The Age Discrimination in Employment Act* : A titre d'exemple nous pouvons citer les États-Unis et le « *The Age Discrimination in Employment Act* » de 1967. Cette loi interdit explicitement la discrimination dans le milieu professionnel des personnes âgées de 40 ans et plus (cf., <https://www.eeoc.gov/statutes/age-discrimination-employment-act-1967>).

R6 Pour qu'un tel outil légal soit pleinement efficace il devrait pouvoir différencier et cibler la **discrimination directe** et celle **indirecte** (OIT, 2011).

La discrimination fondée sur l'âge directe se réfère à un traitement moins favorable d'une personne par rapport à une autre uniquement sur la base de l'âge. Un exemple est ici représenté par le fait de ne pas promouvoir une personne uniquement sur le critère de l'âge. Par contre, la discrimination indirecte « *va au-delà des agissements directement observables et couvre des pratiques potentiellement discriminatoires telles que les offres d'emploi surévaluant l'importance de qualités physiques qui ne sont pas requises pour le poste dont il est question* » (OIT, 2011, p. 54).

R7 A l'instar du mobbing, un autre outil est représenté par les **campagnes de sensibilisation et d'information**. De telles campagnes permettraient, entre autres, de lutter contre les stéréotypes négatifs et la méconnaissance à la base de l'âgisme et qui influencent les choix et les comportements des employé·e·s et des employeur/euse·s, tant dans le cadre quotidien de travail, que lors des processus d'embauche (OIT, 2011).

R8 Une grande partie de l'efficacité de ce type de campagne est liée à la capacité de s'adresser tant aux **employeur/euse·s** et aux **employé·e·s de tout âge** qu'aux **divers acteurs et actrices du marché du travail**. Outre ceux et celles qui produisent la discrimination (souvent involontaire), il est donc essentiel de sensibiliser également les potentielles victimes car l'âgisme est encore trop souvent ignoré par les personnes qui le subissent.

E4 *Age Positive* : Depuis 2013, le gouvernement anglais a lancé au niveau national la campagne *Age Positive* (cf., <https://www.gov.uk/government/collections/age-positive>) afin de promouvoir les ressources et les avantages des travailleurs et travailleuses âgé·e·s. Cette campagne propose différentes composantes et divers canaux d'informations afin de toucher plusieurs publics (p.ex., un site internet régulièrement mis à jour, des articles scientifiques, des articles grand-public, des campagnes d'affichage, des événements ou encore des prix et des boîtes à outils pour les autorités et les privés – <http://ageactionalliance.org/employer-toolkit/>).

R9 Renforcer et multiplier les **actions positives**¹⁷ telles que des quotas en fonction de l'âge. Bien évidemment de telles mesures doivent également tenir compte des divers métiers et du type d'entreprise (ou d'employeur/euse).

Même si nous n'avons pas eu l'occasion d'aborder directement la question des **discriminations multiples** sur le marché du travail (ou discrimination fondée sur des motifs multiples ou intersectionnalité) nos données tant qualitatives que quantitatives (p.ex., celles liées aux modèles d'activité au sein des couples) mettent en évidence des **différences entre travailleuses âgées et travailleurs âgés** en termes de *parcours professionnels*, de *traitement* et de *risques rencontrés*. Au sein de la pluralité de parcours, il faut signaler des carrières « typiquement féminines » de travailleuses âgées qui ont travaillé à temps partiel, ou arrêté leur activité salariale pendant plusieurs années pour s'occuper des enfants, et qui globalement ont peu cotisé. Une étude plus approfondie sur cette frange de la population est vivement conseillée.

Il est également important de souligner que, outre que l'âge et le genre, les discriminations multiples peuvent concerner diverses caractéristiques d'une personne, telles que l'appartenance raciale, la croyance religieuse, l'orientation sexuelle ou une situation d'handicap. Ainsi, les cas de figures et les risques rencontrés sont très nombreux et hétérogènes.

R10a Créer (ou renforcer) des **organismes chargés spécifiquement de lutter contre les discriminations multiples** comme il a été fait dans divers pays, dont par ex. la Suède et la Lettonie. Malgré des différences en termes de champ d'action ou d'organisation, ces organismes comportent en général deux volets : (i) un juridique (p.ex., assistance juridique aux victimes de discrimination, recommandations sur la législation et les politiques en matière d'égalité) ; (ii) un de prévention (p.ex., sensibilisation et communication ; coopération avec les acteur/actrice·s concerné·e·s) (OIT, 2011).

R10b Pour que leur action puisse être véritablement efficace, de tels organismes doivent jouir d'une **indépendance sur le plan juridique, financier et opérationnel**.

Des organismes s'attaquant simultanément à plusieurs types de discrimination, à la place d'un seul type, permettraient également une utilisation plus rationnelle des savoir-faire et des ressources disponibles et ainsi, au passage, permettre également des **économies** (OIT, 2011).

¹⁷ Il faut distinguer discrimination positive de l'action positive. En effet, une action positive indique le fait, par exemple, de donner la priorité à un·e candidat·e issu d'un certain groupe défavorisé ou sous-représenté. Cependant, cette priorité doit se faire si la personne présente les compétences et les aptitudes nécessaires et elle ne doit pas être automatique.

E5 *Equality Ombudsman* : La Suède a créé la figure d'un·e médiateur/trice avec la tâche spécifique de défendre les principes d'égalité dans le milieu professionnel (i.e., Equality Ombudsman). Cette figure s'attaque ainsi aux différentes formes de discrimination et de discriminations multiples (tels que fondées sur le sexe, l'identité transgenre, l'origine ethnique, la religion ou l'âge) (cf. <https://www.government.se/government-agencies/equality-ombudsman-do/>).

Bien évidemment, tout comme pour l'âgisme, des **actions positives**, des **politiques d'égalité dans l'emploi**, des **campagnes de sensibilisation** et des **programmes de formation aux discriminations multiples** sont d'autres moyens importants pour lutter contre ces problèmes (cf. R7-R9).

E6 *Empowering women by means of recognition of prior learning (EVC)* : entre 2007 et 2009 les Pays-Bas ont réalisé un projet pilote qui visait à favoriser la participation professionnelle et l'intégration des femmes de tout âge issues de l'immigration à travers notamment la reconnaissance et la création d'un portfolio des compétences informelles développées dans des activités bénévoles, telle que le « *informal care* » au sein de la famille ou de la communauté (OCDE, 2018).

R11 Dans une **perspective participative**, il est essentiel d'impliquer dès le début de la démarche les publics cibles, par exemple des travailleuses âgées issues de la migration et des entreprises, à participer à la **mise en place des outils** de lutte contre toute forme de discrimination dans le cadre de l'emploi. Une telle démarche participative permettrait d'augmenter l'**adhésion** et l'**efficacité** des mesures proposées.

Bien évidemment, cette dernière recommandation/piste de travail peut (et devrait) s'appliquer pratiquement à l'ensemble des pistes proposées dans le chapitre 7.

7.3 Sécurité, recherche d'emploi et sortie du marché de travail

Si dans l'ensemble, les TA se considèrent comme étant, au moins tout aussi **compétent·e·s** que leurs collègues plus jeunes (chap. 4), la grande majorité des 50 ans et plus en emploi craignent que s'il devait s'avérer nécessaire, il serait (très) difficile de trouver un emploi similaire. En d'autres termes, les TA se perçoivent comme difficilement **employables**. A noter que d'après la littérature scientifique, l'employabilité est fortement associée avec la capacité de retrouver un emploi et ceci même lors du chômage de longue durée (e.g., Koen, Klehe, & Van Vianen, 2013). Par ailleurs, en lien aussi avec la crise du COVID-19, un nombre non négligeable de TA **craigne de perdre son emploi** dans un futur proche.

R12 Renforcer l'**employabilité** des TA en emploi et en recherche d'emploi afin d'accroître leur maintien en activité et les chances de retrouver un nouvel emploi.

Pour ce faire, on peut par exemple : (i) continuer de favoriser les **réseaux sociaux formels** et **informels** lesquels, outre qu’offrir un soutien moral et affectif, sont essentiels pour accéder à des opportunités de travail, mieux cerner les compétences recherchées et celles à développer ; (ii) faciliter ultérieurement l’accès à la **formation continue**, et ceci *tout au long de la carrière*, afin de préserver, développer et/ou acquérir les compétences et connaissances professionnelles clés. Il faut veiller à toujours garantir aux collaborateur/trice·s les ressources nécessaires pour faire face aux contraintes de leur environnement professionnel.

La capacité à préserver (renforcer) l’**adaptabilité** des TA est ici un aspect central !

R13 Par rapport à la **formation continue des TA les plus à risque d’exclusion** (p. ex., les personnes avec un niveau de formation peu élevé ou une faible maîtrise de la langue de référence), il faut prendre en considération son **aptitude au perfectionnement** et, si nécessaire, travailler aussi sur la **capacité d’apprendre** afin que ces personnes puissent pleinement tirer profit de la formation (Ilmarinen & Weiss, 2006).

Par ailleurs, un cadre attentif à l’employabilité pourrait rendre les **entreprises plus attrayantes** aux yeux des possibles futur·e·s collaborateur/trice·s.

Le fait d’être au chômage, outre qu’avoir des répercussions sur les finances de la personne, représente un risque d’**isolement social** et de **solitude**. A ce propos, les personnes en recherche d’emploi interrogées pour ce mandat soulignent notamment le besoin de créer des lieux destinés aux TA afin de favoriser les rencontres et les échanges, de construire un réseau (formel et informel) et, en dernier ressort, d’éviter l’isolement durant le chômage. Une approche moins individualiste et uniquement basée sur le remplissage des recherches d’emploi par mois est fortement recommandée.

Même si ce projet n’a pas approfondi la question de l’**âgisme dans la procédure d’embauche**, de nombreuses études réalisées en Suisse (e.g., Baumann & Oesch, 2013) ainsi que dans d’autres pays (e.g., Abrams & Swift, 2012) montrent qu’il s’agit malheureusement d’un problème répandu et qui touche les diverses étapes de la procédure d’embauche (allant de la formulation et de la mise au concours jusqu’à l’évaluation et au choix des candidat·e·s). L’âgisme représente ainsi un obstacle supplémentaire d’envergure au retour en emploi pour les TA.

R14 Des mises au concours et **des annonces sans limites d’âge ni d’exigences implicites liées à l’âge** et qui indiquent clairement vers quel groupe d’âge va d’emblée la préférence des employeur/euse·s, telles que : « *nous offrons un cadre de travail jeunes et dynamique* » ou « *avoir récemment terminé les études* ».

E7 Code du travail : En France, depuis 2001 le Code du travail interdit d’inscrire une limite d’âge supérieur dans toute offre d’emploi publiée dans la presse (journal,

revue, écrit, périodique) ou diffusée par tout autre moyen et ainsi accessible au public (p.ex., sites internet) (cf. <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/la-vie-du-contrat-de-travail/article/offre-d-emploi-et-embauche-les-droits-du-candidat>)

R15 Sur l'exemple d'autres pistes avancées ci-dessous (cf. mobbing -R3- et âgisme – R7-R8), proposer des **formations portant sur les diverses formes de discrimination dans le cadre des procédures d'engagements** à l'attention des personnels RH. De tels formations pourraient également permettre de **déconstruire les stéréotypes** à l'encontre des TA et de (re)construire une perception plus correcte et actuelle de ces travailleurs et travailleuses.

En effet, les pistes précédentes (et notamment R14) risquent de devenir inutiles si par la suite le choix des candidat·e·s est biaisé par des stéréotypes négatifs et erronés à l'encontre des TA.

Les résultats présentés dans ce rapport montrent également qu'une **partie importante des TA a quitté le marché du travail à la suite d'une retraite anticipée** (chap. 3, 5 et 6) ou qu'elle a l'intention de partir avant l'âge légal (chap. 4). Ces résultats, qui sont cohérents avec les données au niveau suisse (OCDE, 2014), soulignent l'importante perte de force de travail expérimentée et qualifiée pour le marché local. Ce constat, combiné avec un manque de travailleur/euse·s qualifié·e·s pour les remplacer, risque par ailleurs d'aggraver la pénurie de main d'œuvre qualifiée dans plusieurs secteurs professionnels de notre pays (OCDE, 2014). Par ailleurs, les données analysées ici montrent une **dégradation des conditions de travail** au cours des dernières années ainsi que la crainte d'une ultérieure aggravation dans les mois à venir. Cette tendance risque aussi de priver toujours plus les entreprises d'une partie importante de sa capacité à transmettre aux nouveaux/lles collaborateur/trice·s le savoir-faire et le savoir-être qui leurs sont propres.

R16 Il faut œuvrer afin de **retenir le plus possible les travailleurs et travailleuses âgé·e·s** sur le marché du travail. Pour ce faire, il est donc nécessaire de proposer des **conditions de travail** favorisant la **capacité de travailler** (donc, aussi en termes de santé) et la **motivation** des TA (Zölche, Mücke, & Korn, 2007). Pour qu'elles soient vraiment efficaces, de telles conditions de travail doivent être proposées et adaptées aux diverses étapes de la carrière professionnelle.

E8 Selon une étude conduite en 2012 sur mandat de l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS) en Suisse, chez les 58-63/64 ans, les principales raisons pour rester actifs/actives jusqu'à l'âge de la retraite on retrouve : un **bon état de santé**, une **bonne ambiance** sur le lieu de travail (entre collègues et avec les supérieur·e·s), des **horaires flexibles** ainsi que d'autres conditions facilitant la **conciliation entre vie professionnelle et vie privée** (cf. Trageser & Hammer, 2012).

E9 *Oslo Airport (OSL)* : Cette société (qui possède et gère le plus important aéroport de Norvège) a mis en place en 2016 un programme intitulé « Life Phase Policy » pour

promouvoir une vie professionnelle plus saine et augmenter de six mois l'âge moyen de la retraite parmi ses employé·e·s. Ce projet comprend plusieurs éléments : des formations à l'attention des RH sur le vieillissement, les phases de la vie ainsi que la gestion d'employé·e·s de différents âges ; un check santé annuel ; des conseils en matière de régime alimentaire et des formations (avec une attention toute particulière pour les travailleur/euse·s âgé·e·s) ; la possibilité pour les employé·e·s de 62 ans et plus de modifier leurs horaires de travail et de suivre une reconversion pour être réaffecté·e·s à des occupations moins exigeantes sur le plan physique. Suite à l'introduction de ce projet, l'OSL a vu augmenter de 3 ans l'âge moyen de la retraite parmi ses employé·e·s (de 63 à 66 ans) et, parallèlement, les congés maladies ont diminué (cf. European Agency for Safety and Health at Work, 2016)

Par ailleurs, les données SESAM nous montrent que, parmi les 50 ans et plus, une personne non-active sur quatre serait intéressée à **travailler à nouveau** (chap. 3). Ce constat confirme une fois de plus l'existence d'un important potentiel qui pourrait (devrait) être exploité.

Enfin, la **technologisation** et la **digitalisation du travail**, qui concernent toutes les transformations des techniques et des technologies liées à la réalisation et à l'organisation des tâches et des prestations, sont des facteurs souvent évoqués parmi les raisons de vouloir quitter son emploi ou le marché du travail. Ces changements sont transversaux aux différents secteurs et, s'ils impliquent l'acquisition de connaissances spécifiques (usage des logiciels, programmes, machines, etc.), ils véhiculent également un changement de pratiques (manières de faire) et de pensée (culture digitale).

R17 Il est important de mettre en place des **outils d'accompagnement et de médiation aux transitions numériques et digitales au sein des entreprises** pour faciliter les TA (mais pas seulement). En effet, l'accompagnement représente un outil essentiel à la transition et facilite la mise en place et le déploiement du numérique, dont la réussite requiert trois phases : l'acceptation, l'appropriation et le « sens » (comprendre le changement) (Bobillier-Chaumon, Barville, & Crouzat, 2019).

7.4 COVID-19

La crise socio-sanitaire due au COVID-19 a eu (et a) un **impact négatif sur les conditions de travail** d'un grand nombre de TA et elle a chamboulé l'organisation au sein de plusieurs secteurs. Pour une partie importante des TA, la crise a représenté **une charge supplémentaire** sur le plan professionnel et ceci sans avoir nécessairement toutes les ressources pour y faire face (chap. 4 et 6). Toutefois et de manière générale, les TA ont répondu avec sang-froid et préparation, malgré le manque de directives ou les indications contradictoires reçues durant la première vague (chap. 6).

Dans le *domaine des soins*, le **savoir-faire des TA** a été mis en avant par rapport aux jeunes qui eux/elles se sont montré·e·s plus rapidement déstructuré·e·s lorsque les directives claires ont manqué. D'après les participant·e·s, la prise de décisions dans cette situation s'est appuyée plus sur un savoir-faire acquis à travers le temps et l'expérience que par un savoir scientifique appris lors de la formation de base. Cette expérience montre que les TA peuvent être des personnes-ressources, ce qui peut être un modèle à retenir en cas de nouvelles crises.

R18 Créer des **binômes intergénérationnels** sur le lieu de travail dans lesquels chaque personne peut tirer profit des savoirs de l'autre, savoir-faire et savoir-être, dans un esprit d'entraide mutuelle. Chaque personne se retrouvant ainsi à tour de rôle dans la situation de transmettre à l'autre et de recevoir de l'autre. Au-delà des tandems, il est préférable, pour les entreprises, de créer des équipes avec des collaborateur/trice·s d'âges variés.

Ce type de solution permettrait, entre autres, de : (i) *sauvegarder et transmettre les connaissances* des travailleurs et travailleuses plus âgé·e·s ; (ii) contribuer à la *mise à niveau de certaines compétences* ; (iii) faciliter une *compréhension commune et lutter ainsi contre les stéréotypes liés à l'âge* dans le milieu professionnel.

Note : cette proposition ne concerne pas uniquement les possibles périodes de crises mais elle est souhaitable en tout temps.

Dans le *domaine du social*, les TA ont souligné l'importance de **préserver la relation** éducative ou thérapeutique. Dans ce contexte, l'échange à travers le contact corporel et le langage non-verbal (p.ex., au niveau des expressions du visage) a été utilisé malgré les gestes barrière (y compris avec le masque), ce qui souligne la **capacité des TA à s'adapter** aux nouvelles exigences. Le rapport d'âge peut également transmettre un sentiment de sécurité au sein d'une relation d'aide.

Enfin, en considérant l'aspect extraordinaire de la situation à laquelle nous avons dû faire face –notamment lors de la 1^{ère} vague– et même si cela peut être compréhensible, il s'est avéré que trop souvent il n'y a **pas eu d'indications suffisamment claires** sur la manière de se préparer et de faire face à la crise socio-sanitaire dans le cadre du travail.

R19 Afin de capitaliser l'expérience collective liée au COVID-19 et les nombreux documents produits en la matière (lignes directrices, sites internet, communications écrites, recherches scientifiques, etc.), la réalisation d'une **brochure** ou d'un **répertoire en ligne** regroupant l'ensemble de ces informations et pratiques utiles pour les entreprises et les professionnel·le·s pourrait être imaginée (mesures d'hygiène, gestion des horaires, télétravail et organisation du travail d'équipe à distance, soutien moral et logistique aux employé·e·s, adresses utiles, etc.).

Une fois créée, une telle ressource pourrait par la suite être gérée en termes de « **open source** » de manière à ce que les divers·e·s acteurs et actrices puissent spontanément compléter le répertoire avec leurs outils et expériences.

7.5 Conclusions

Les données récoltées et analysées dans le cadre de ce mandat suggèrent qu’au-delà du travail remarquable fourni jusqu’ici de la part des autorités et des employeur/euse·s pour créer des conditions favorables pour les travailleurs et travailleuses âgé·e·s, ces efforts ne doivent pas se relâcher afin de promouvoir ultérieurement leur bien-être physique et psychologique et pour répondre aux nouvelles exigences qui émergent d’un contexte continuellement changeant. Les TA représentent une ressource très importante pour le marché du travail local qui est difficilement remplaçable.

Il est ainsi nécessaire de ne pas sous-estimer l’importance de celles qui a première vue peuvent sembler des situations marginales, et en conséquence négligeables. Ainsi, un 18% des TA qui subissent des remarques dégradantes dans le cadre du travail ou un 10% qui doivent faire face quotidiennement à la crainte de perdre leur emploi, représentent à nos yeux des « minorités significatives ». Le possible impact de telles situations sur la santé de ces travailleurs et travailleuses ou sur leur capacité de contribuer activement sur le marché du travail est tout autant –si non plus, à cause justement du peu d’attention qu’on risque de leur prêter– important et grave. Tout investissement visant le maintien et la réinsertion sur le marché du travail, la lutte contre l’âgisme ou encore la promotion du bien-être physique et psychologique des TA a bien évidemment des retombées importantes tant sur le plan des performances des travailleurs et travailleuses –et en conséquence des entreprises– que sur le plan économique, par exemple en maintenant le plus longtemps possibles les personnes actives et en réduisant les coûts liés à la prise en charge des problèmes de santé dérivant du cadre professionnel (Maggiori & Blumer, 2018). Par ailleurs, lorsqu’on parle de santé et de bien-être des « travailleurs et travailleuses âgé·e·s » il ne faut cependant pas limiter la réflexion aux 50 ans et plus. Il faut en effet intégrer, dès que c’est pertinent et possible, d’autres groupes d’âge dans une perspective de prévention et promotion de la santé dans le moyen et long terme. Une majorité des recommandations et pistes de travail proposées dans ce chapitre peuvent aussi s’appliquer à des groupes plus jeunes. Les jeunes travailleurs et travailleuses d’aujourd’hui sont en effet les travailleurs et travailleuses âgé·e·s de demain... et d’après-demain. Ainsi, intervenir aujourd’hui, à travers par exemple la formation continue tout au long de la carrière ou en luttant contre toute forme de discrimination signifie soutenir les travailleurs et travailleuses de tout âge, tant dans l’immédiat que dans le futur en façonnant des environnements de travail de plus en plus sains et inclusifs pour les différents groupes de travailleurs et travailleuses.

8. Liste bibliographique

- Abrams, D., & Swift, H. J. (2012). Ageism doesn't work. *Public Policy & Aging Report*, 22, 3–8.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22, 309–28.
- Baumann, I., & Oesch, D. (2013). Licenciements massifs en Suisse : un problème surtout pour les employés plus âgés. *Die Volkswirtschaft* 410, 50–53.
- Blum-Rüegg, A. (2018). Situation initiale, objectifs, genèse, vue d'ensemble et perspectives. In Blum-Rüegg, A. (Ed.), *Gestion de la santé en entreprise ; Principes de base et tendances – Accent sur la santé psychique* (pp. 8–13). Berne et Lausanne, Suisse : Promotion Santé Suisse.
- Bobillier-Chaumon, M.-E., Barville, N., & Crouzat, P. (2019). Les technologies émergentes au travail : Quel apport de la psychologie du travail et des organisations ? *Le Journal des psychologues*, 367, 16–21.
- Conseil fédéral (2021). Prestations transitoires : la loi et l'ordonnance entrent en vigueur. Récupéré depuis : <https://www.bsv.admin.ch/bsv/fr/home/publications-et-services/medieninformationen/nsb-anzeigeseite-unter-aktuell.msg-id-83882.html>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The «what» and «why» of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- European Agency for Safety and Health at Work (2016). *Case Study - Oslo Airport's Life-Phase Policy: Norway*, European Agency for Safety and Health at Work. Récupéré depuis : <https://osha.europa.eu/en/publications/norway-oslo-airports-life-phase-policy/view>
- Howell, D. C. (1998). *Méthodes statistiques en sciences humaines*. Paris, France : DeBoeck Université.
- Ilmarinen, J. E., & Weiss, J. A. (2006). Comment maintenir la capacité de travail des travailleurs âgés ? Une comparaison internationale. *Revue de politique économique*, 4, 12–17.
- Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment: A social-psychological analysis*. Cambridge, UK : Cambridge University Press.
- Kaufmann, M. C., Krings, F., Zebrowitz, L. A., & Sczesny, S. (2017). Age bias in selection decisions: The role of facial appearance and fitness impressions. *Frontiers in Psychology*, 8, 1–14.
- Kelly Services (2006). *Discrimination emerging in new forms in the global jobs market*. <http://www.reports-and-materials.org/Kelly-discrimination-survey-2006.pdf>
- Koen, J., Klehe, U.-C., & Van Vianen, A. E. M. (2013). Employability among the long-term unemployed: A futile quest or worth the effort? *Journal of Vocational Behavior*, 82, 37–48.
- Kohli, R., Bläuer Herrmann, A., & Babel, J. (2006). *Les scénarios de l'évolution de la population de la Suisse – 2005-2050*. Neuchâtel, Suisse : Office fédéral de la statistique.

- Maggiori, C., & Blumer, D. (2018). La santé psychique chez les travailleurs âgés en Suisse. In Blum-Rüegg, A. (Ed.), *Gestion de la santé en entreprise ; Principes de base et tendances – Accent sur la santé psychique* (pp. 117–132). Berne et Lausanne, Suisse : Promotion Santé Suisse.
- Office fédéral de santé publique (OFSP) (2020). *Nouveau coronavirus : situation en Suisse*. Récupéré depuis : <https://www.bag.admin.ch/bag/fr/home/krankheiten/ausbrueche-epidemien-pandemien/aktuelle-ausbrueche-epidemien.html>
- Office fédéral de la statistique (OFS) (2021). *Les personnes de 50 ans ou plus sur le marché suisse du travail en 2020*. Neuchâtel, Suisse : Office fédéral de la statistique
- Office International du Travail (OIT) (2011). *L'égalité au travail : un objectif qui reste à atteindre*. Genève : Bureau International du Travail.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2014). *Vieillesse et politiques de l'emploi : Suisse 2014 – Mieux travailler avec l'âge*. Éditions OCDE
- Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rudisill, J. R., Edwards, J. M., Hershberger, P. J., Jadwin, J. E. & McKee, J. M. (2010). Coping with job transitions over the work life. In T. W. Miller (Ed.). *Handbook of stressful transitions across the lifespan* (pp. 111-131). New York, US: Springer.
- Shankar, A., McMunn, A., Demakakos, P., Hamer, M., & Steptoe, A. (2017). Social isolation and loneliness: Prospective associations with functional status in older adults. *Health Psychology*, 36(2), 179–187.
- Trageser, J., & Hammer, S. (2012). *Le départ à la retraite dans le contexte de l'évolution démographique*. Récupéré depuis : <https://www.bsvlive.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html>
- Zölch, M., Mücke, A., & Korn, K. (2007). Évaluation des conditions de travail selon les catégories d'âge: les employés suisses en comparaison européenne. *Revue de politique économique*, 8(11), 7–8.